

## 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	川西町商工会(法人番号 9390005006838)
実施期間	平成29年4月1日～平成34年3月31日
目 標	<p>1) <b>事業計画の策定支援による経営力の向上</b> 経営資源に制限があり、経営環境の変化の影響を大きく受けやすい小規模事業者に対して、巡回訪問等を通じて小規模事業者の現状の把握と経営状況の分析により課題の洗い出しを行い、課題解決に向けた事業計画の策定について広域経営指導員を含めた複数体制(チーム制)で関係支援機関とも連携しながら支援し、小規模事業者の経営力の向上を目指す。</p> <p>2) <b>事業計画の実施支援による持続的な発展と所得の向上</b> 広域経営指導員を含めた複数体制(チーム制)による定期的な巡回訪問等によって、策定した事業計画の実行を支援すると共に、関係支援機関とも連携しながら提案型・伴走型での支援により、小規模事業者の持続的な発展と所得の向上を目指す。</p> <p>3) <b>事業承継の推進と起業の促進による産業の振興</b> 高齢化や後継者難による廃業事業者数が増加していることから、小規模事業者の経営状況を把握し、対象となる事業者に対しては、地域の宝である技術・技能の継承も含めたより質の高い事業承継策を検討し、親族・従業員などへの承継や他事業者への事業の譲渡などを進め、廃業事業者数の縮小を目指す。 また、意欲のある起業家に対してセミナー開催によるノウハウ取得や実現可能な創業計画策定の支援を行い、起業の促進による地域産業の振興と活性化を目指す。</p> <p>4) <b>新たな需要開拓と販路開拓の支援による収益力の向上</b> 個社のホームページ開設とソーシャルメディアの利活用による積極的な情報発信と各種の物産展や商談会等への出展・参加による広域的な販路の開拓を積極的に支援する。より効果のある取り組みとするため、需要動向調査に関する結果を踏まえた出展前の支援と出展後の結果を分析・検討した支援による新たな需要の開拓、販路を開拓により、小規模事業者の収益力の向上を目指す。</p> <p>5) <b>地域産品を活用した新たな商品開発と販路開拓の支援による地域経済の活性化</b> 産業間の連携による6次産業化を推進し、地域資源を活用した新商品・新メニューの開発を支援し、新たなビジネスチャンスの創出と新たに生み出された商品や地域商品のブランド化を図り、地域経済の活性化を目指す。</p>
事業内容	<p>1. <b>地域の経済動向調査に関すること【指針】</b> 1) 地域経済情報の整理分析</p> <p>2. <b>経営状況の分析に関すること【指針】</b> 1) 経営状況の把握と掘り起こし 2) セミナー開催等による掘り起こし 3) 経営状況の分析支援</p> <p>3. <b>事業計画策定支援に関すること【指針】</b> 1) セミナー開催等による事業計画策定の意識づけ 2) 現状や目的に応じた事業計画の策定支援</p> <p>4. <b>事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】</b> 1) 定期的な巡回訪問等によるフォローアップ支援</p> <p>5. <b>需要動向調査に関すること【指針】</b> 1) 物産展等でのアンケート調査の実施 2) バイヤーからの商品評価の聞き取り 3) 市場動向情報の活用と提供</p> <p>6. <b>新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】</b> 1) 物産展や商談会・展示会等への参加による販路拡大 2) IT等を活用した販路拡大</p> <p>7. <b>地域経済の活性化に資する取組み</b> 1) (仮称)地域経済活性化推進委員会の開催 2) 地域産品を活用した新商品や創作メニューの開発</p>
連絡先	川西町商工会 住所 山形県東置賜郡川西町大字上小松 1736 番地の 2 電話番号 0238-46-2020(代) F A X 0238-46-2022

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 川西町の現状

〔位置・交通〕

川西町は、山形県南部、米沢盆地のほぼ中央に位置し、米沢市・長井市・南陽市などに隣接している。

町の中心部を国道287号線及びJR米坂線が南北に縦貫し、北部は国道113号線と山形鉄道フラワー長井線が横断、隣接する米沢市・長井市・南陽市までは、車で20分圏内にあり、県都山形市までは車で1時間程度の距離にある。



〔人口〕

人口約15,800人、世帯数約4,500世帯(平成27年国勢調査速報値)で、人口・世帯数共に減少傾向にあり、年齢層も65歳以上が31%と少子高齢化が急速に進行している。

〔年齢別人口・世帯数の推移〕

区 分	昭和35年		平成22年		比 較	
	実数 (人・世帯)	人口比率 (%)	実数 (人・世帯)	人口比率 (%)	実数 (人・世帯)	増減率 (%)
0～14歳	9,577	33.6	1,953	11.3	7,624	79.6
15～29歳	6,512	22.8	2,170	12.5	4,342	66.7
30～64歳	10,841	38.0	7,806	45.1	3,035	28.0
65歳～	1,576	5.5	5,384	31.1	3,808	241.6
総 数	28,506	100.0	17,313	100.0	11,193	39.3
世帯数	4,913	-	4,710	-	203	4.1

(出典:国勢調査)

〔産業構造〕

豊かな自然環境を生かした農業(水稲、畜産)が基幹産業である。

○農業:後継者不足による農業従事者の高齢化と、農業所得の減少が続いている。

○工業:小規模企業が多く労働集約型の業種が多い。

○商業:ほとんどが家族経営の小規模店舗となっている。

○観光:川西ダリヤ園等の整備により観光基地づくりを行っている。

〔産業別就業人口の推移〕

区 分	昭和35年		平成22年		比 較	
	実数 (人)	人口比率 (%)	実数 (人)	人口比率 (%)	実数 (人)	増減率 (%)
第1次産業	10,623	72.2	1,504	17.0	9,119	85.8
第2次産業	1,487	10.1	3,090	35.0	1,603	107.8
第3次産業	2,610	17.7	4,234	48.0	1,624	62.2
総 数	14,720	100.0	8,828	100.0	5,892	40.0

(出典:国勢調査)

## 2. 川西町の課題

川西町が「第5次川西町総合計画（計画期間：平成28～37年度）」を策定するにあたって、平成26年12月に町民を対象に実施した「まちづくりアンケート調査報告書」によると、「今後のまちづくりで力を入れていくべきことについて」の質問では、「産業の振興（町民所得の向上）」「雇用の場の確保」「人口流出の抑制（定住の促進）」の3項目がほぼ同じ回答率であった。

報告書では、「この3項目が喫緊の課題であり、力を入れていくべきことであるという方向性は、町民と行政での考え方に相違がないと確認できている。」とのまとめがなされている。

（まちづくりアンケート調査結果報告書（平成26年12月調査）  
今後のまちづくりにおいて、特に力を入れていくべきこと〔2項目に回答〕

回 答	回答数	回答率
産業の振興(町民所得の向上)	227	26.8%
雇用の確保	223	26.3%
人口流出の抑制(定住の促進)	220	25.9%
「克雪」「利雪」の取組みや除排雪体制の充実	197	23.2%
賑わいのあるまちづくりの推進	132	15.6%
高齢者・障がい者福祉の充実	119	14.0%
地域公共交通の充実	110	13.0%
子育ての充実	105	12.4%
生活基盤の整備	84	9.9%
保健・福祉環境の充実	54	6.4%
協働のまちづくりの推進	41	4.8%
学校教育、生涯学習環境の充実	38	4.5%
防災・防犯体制の充実	27	3.2%
自然環境の保全	27	3.2%
その他	12	1.4%

（配布数2,000、回答数848、回答率42.4%）

## 3. 小規模事業者の現状と課題

### 1) 商工業者数及び小規模事業者数の動向

経済センサス調査によると、商工業者数及び小規模事業者数は減少しており、平成21年と平成24年の比較で、商工業者数36名、小規模事業者数34名の減少（共に5.5%減少）となっている。

商工業者数は全ての業種、小規模事業者数もほぼすべての業種で減少しているが、特に卸小売業が激減しており、他の非製造業と建設業も大きく減少しており、人口減少による消費の衰退と経営者の高齢化や後継者不足等による廃業が原因と考えられる。

## 〔商工業者数・小規模事業者数の推移〕

区 分	平成21年		平成24年	
	商工業者数(名)	小規模事業者数(名)	商工業者数(名)	小規模事業者数(名)
建設業	116	114	109	106
製造業	83	71	82	67
卸小売業	203	160	184	139
宿泊・飲食業	62	44	58	47
サービス業	166	149	160	145
その他	21	20	22	20
合 計	651	558	615	524

区 分	比 較			
	商工業者数		小規模事業者数	
	実数(名)	増減率(%)	実数(名)	増減率(%)
建設業	7	6.0	8	7.3
製造業	1	1.2	4	4.9
卸小売業	19	9.4	21	11.4
宿泊・飲食業	4	6.5	3	5.2
サービス業	6	3.6	4	2.5
その他	1	4.8	0	0.0
合 計	36	5.5	34	5.5

(出典:経済センサス基礎調査・活動調査)

## 2) アンケート結果による課題

平成27年8月に商工会が行った「商工会の事業に関するアンケート」によれば、「売上の伸び悩み、減少」「利益減少(粗利、営業・経常利益等)」の2項目を課題とする回答がほぼ同数の回答率となっている。その他、「経費の増大」「設備投資」「従業員の教育、定着」「融資、資金繰り」「事業承継・後継者問題」を課題としている回答も比較的多い。

〔商工会の事業に関するアンケート調査(平成27年8月)〕

経営上の悩みは何ですか?〔複数回答〕

回 答	回答数	回答率
売上の伸び悩み、減少	53	51.0%
利益の減少(粗利、営業・経常利益等)	51	49.0%
経費の増大	20	19.2%
設備投資	18	17.3%
従業員の教育、定着	17	16.3%
融資、資金繰り	17	16.3%
事業の承継、後継者問題	16	15.4%
新商品開発、新分野進出	12	11.5%
販路の縮小・拡大	12	11.5%
悩みは特にない	11	10.6%
経営計画	10	9.6%
受注先との関係	7	6.7%
仕入ルート確保	5	4.8%
IT、新技術の習得	5	4.8%
その他	5	4.8%
未回答	3	2.9%

(配布数325、回答数104、回答率32.0%)

## 3) 業種別の現状と課題

## ①商業・飲食業・サービス業

- 地域内の人口減少による顧客の減少に加えて、地域内の大規模小売店やCVSの出店、近隣市町への大型ショッピングセンターや大規模小売店・量販店の出店による価格競争の激化、消費の流出など、経営環境は厳しい状況にある。
- 地域外に流出した消費を取り戻す消費促進策や新たな需要を創出するなどの変化に対応した経営の転換が必要となっている。
- 事業者の多くが家族経営の小規模事業者で、高齢化・後継者難による廃業が多くなっており、廃業による空き店舗も増加、商店会組織は弱体化し魅力も低下している。
- 少数ではあるが、地域資源を活用した商品開発に意欲的な事業者もいる。

## ②製造業・建設業

- 製造業や建設業の多くが小規模事業者であり、経営環境の変化に対応した経営改善や経営革新の取り組みを迫られているものの、経営課題を克服するための経営計画策定などはできていない状況にある。
- 製造業は、下請け受注が主体となっている。小ロット・短納期など生産計画が立てづらく、発注先の動向によって経営が左右されるなど、経営が不安定な状況にある。
- 建設業では、公共工事・民間工事は、相対的に減少傾向にあり、人手不足の状況にある。
- 建築業は、県や町の支援制度もあってリフォーム工事は堅調だが、新築住宅工事はハウスメーカーの進出により受注は厳しい状況にある。また、高齢化・後継者難による廃業も増加していることから、次世代にいかん技術の伝承するのもも課題のひとつと考えられる。

## 4. これまでの川西町商工会の取り組み

川西町商工会の会員数は、338名（平成28年4月1日現在）で、平成元年をピークに減少傾向にある。

地域の総合経済団体として、行政や関係機関と連携し、会員企業の発展と経営の安定化、更に地域経済活性化を目的に、経営改善普及事業・地域振興事業に積極的に取り組んできた。

### 1) 経営改善普及事業

- 国・県・町や関係支援機関をはじめとする様々な機関から多種多様な経営支援に関する情報が集まり、中小企業診断士などの専門家とも連携し、経営改善普及事業として小規模事業者に寄り添った支援を積極的に行っている。
- 川西町との連携を密にとりながら、地域内の小規模事業者や起業家の経営基盤の強化のため、融資利用に対する利子補給制度や設備投資への助成制度などの支援策を実現している。
- 一方で、提供される様々な情報などの整理・管理が不十分な点や職員数削減の中にあつて、対処的な指導支援が主となり、積極的な提案型の支援ができていないことや情報の提供が不十分であるなどの課題もある。

## 2) 地域振興事業

関係機関と連携しながら、交流人口の増加と地域経済活性化のため、地域振興事業に積極的に取り組んでいる。

○地域産品である米沢牛・紅大豆を活用した商品開発事業や朝市（こまつ市）の開催などによる6次産業化の推進と販路開拓の支援に取り組んでいる。

○中心商店街の活性化事業として、空き店舗を活用したチャレンジショップ開店やスタンプラリーなど交流人口の増加や地域経済の活性化に取り組んでいる。

○しかし、各イベント事業は、川西町や関係機関で構成する実行委員会等を組織して実施しているものの、有機的な連携が図られていないなどの課題や産業間の連携を図り、6次産業化の更なる推進が必要となっている。

## 5. 小規模事業者の中長期的な振興のあり方

平成28年3月に制定された「川西町中小企業・小規模事業者振興条例」では、中小企業・小規模事業者の振興を図るために、「力強く前向きな企業努力の支援」「地域資源を活かし、町内経済の循環が促進する取り組みの支援」「小規模事業者の持続的な発展の支援」を基本理念に、町・事業者・関係団体・教育機関・町民がそれぞれの役割を果たしていくこととしている。

また、川西町が平成28年3月に策定した「第5次川西町総合計画（計画期間：平成28～37年度）」では、住む人と事業所、行政等が一緒になって何事にも「“挑戦する”機運」や「“挑戦できる”環境」を醸成することで、暮らしの経済活動が活発に営まれ、地域の活気と賑わいに満ちたまちづくりを目指すための産業振興を図る「しごとづくり」の視点として、「“挑戦する”まちをつくる」を目標に、「豊かさをもたらす強い農業づくり」「相互に連携する産業づくり」「多様な仕事を生み出す戦略づくり」「魅力ある観光づくり」「効果的で効率的な行政運営づくり」の5つの「施策の柱」を掲げている。

川西町商工会では、上記「川西町中小企業・小規模事業者振興条例」「第5次川西町総合計画」における産業振興を図るための施策を踏まえ、特に地域の小規模事業者の持続的な発展と振興を図るため、「小規模事業者の経営力の向上による繁栄企業・繁盛店の創出」と「地域資源を活用した地域経済の活性化」を目指し、小規模事業者の中長期的な振興に取り組んでいく。

## 6. 経営発達支援事業の目標と方針

小規模事業者の現状と課題、これまでの商工会の取り組みでの課題、中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年間の目標及び方針として経営発達支援事業に取り組む。

### 1) 事業計画の策定支援による経営力の向上

経営資源に制限があり、経営環境の変化の影響を大きく受けやすい小規模事業者に対して、巡回訪問等を通じて小規模事業者の現状の把握と経営状況の分析により課題

の洗い出しを行い、課題解決に向けた事業計画の策定について広域経営指導員を含めた複数体制（チーム制）で関係支援機関とも連携しながら支援し、小規模事業者の経営力の向上を目指す。

## 2) 事業計画の実施支援による持続的な発展と所得の向上

広域経営指導員を含めた複数体制（チーム制）による定期的な巡回訪問等によって、策定した事業計画の実行を支援すると共に、関係支援機関とも連携しながら提案型・伴走型での支援により、小規模事業者の持続的な発展と所得の向上を目指す。

## 3) 事業承継の推進と起業の促進による地域産業の活性化

高齢化や後継者難による廃業事業者数が増加していることから、小規模事業者の経営状況を把握し、対象となる事業者に対しては、地域の宝である技術・技能の継承も含めたより質の高い事業承継策を検討し、親族・従業員などへの承継や他事業者への事業の譲渡などを進め、廃業事業者数の縮小を目指す。

また、意欲のある起業者に対してセミナー開催によるノウハウ取得や実現可能な創業計画策定の支援を行い、起業の促進による地域産業の振興と活性化を目指す。

## 4) 新たな需要開拓、販路開拓の支援による収益力の向上

個社のホームページ開設とソーシャルメディアの利活用による積極的な情報発信と各種の物産展や商談会等への出展・参加による広域的な販路の開拓を積極的に支援する。より効果のある取り組みとするため、需要動向調査に関する結果を踏まえた出展前の支援と出展後の結果を分析・検討した支援による新たな需要の開拓、販路を開拓により、小規模事業者の収益力の向上を目指す。

## 5) 地域産品を活用した新たな商品開発による地域経済の活性化

産業間の連携による6次産業化を推進し、地域資源を活用した新商品・新メニューの開発を支援し、新たなビジネスチャンスの創出と新たに生み出された商品や地域商品のブランド化を図り、地域経済の活性化を目指す。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間（平成29年4月1日～平成34年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

##### 【現状と課題】

小規模事業者自らで地域経済に関する各種データは、支援する担当者がその都度、収集・加工し、巡回訪問や窓口相談の際に小規模事業者に提供する程度であり、経営の基礎資料として十分に活用されていないのが現状であり、組織全体での情報の共有化と小規模事業者が活用できる資料として整理・加工・分析していくかが課題である。

##### 【今後の取組み】

地域経済動向に関する情報を積極的に収集し、小規模事業者が地域や業種等の状況や傾向を把握できることを視点を整理・加工・分析を行い、小規模事業者が今後の事業計画や販売戦略を策定する際の基礎資料として活用する。

整理・加工・分析した情報は、巡回訪問等で小規模事業者に随時提供すると共に、広報誌（会報）やホームページでも公表を行い地域内の小規模事業者に提供する。更に組織全体の情報として一元的に管理し、職員相互の共有化を図る。

#### 1) 地域経済情報の整理分析〔拡充〕

景況調査や関係支援機関（山形県、川西町、県商工会連合会、県企業振興公社、日本政策金融公庫米沢支店、地元金融機関、等）が実施し公表している統計・調査報告や機関誌、新聞・インターネットなどを活用して、地域内外の経済動向に関する情報を積極的に収集し、小規模事業者が地域や業種等の状況や傾向を把握できることを視点を整理・加工・分析を行い、小規模事業者が今後の事業計画や販売戦略を策定する際の基礎資料として活用する。

整理・加工・分析した情報は、巡回訪問等で小規模事業者に随時提供すると共に、広報誌（会報）やホームページでも公表を行い地域内の小規模事業者に提供する。更に組織全体の情報として一元的に管理し、職員相互の共有化を図る。

##### ①活用する主な調査及び収集項目

###### ○中小企業景況調査

- ・調査目的：地域内における経済動向などについて一定期間毎に把握する
- ・調査対象：町内事業所15社（建設業3社、製造業3社、卸小売業3社、サービス業6社）
- ・調査項目：業種毎の売上額・採算・業況のD I 値、直面する課題
- ・調査時期：四半期毎（年4回）

###### ○関係支援機関（山形県、川西町、県商工会連合会、県企業振興公社、日本政策金



融公庫米沢支店、地元金融機関（山形銀行・米沢信用金庫・山形中央信用組合）、等）が実施し公表している統計・調査報告や機関誌等の情報

- ・ 収集目的：地域内外の景況や経済動向などについて把握する
- ・ 収集項目：業種毎の生産、消費、雇用、所得、建設投資、公共投資、金融に関する主要経済指標、県内経済の動き、など
- ・ 収集時期：随時（発行の都度）

○新聞（日本経済新聞・山形新聞、他）やインターネット等に掲載された情報

- ・ 収集目的：地域内外の景況、経済動向などについて把握する
- ・ 収集項目：景況、市場、業界動向、など
- ・ 収集時期：随時

## ②収集した情報の整理・加工・分析、情報の共有化

収集した統計データなどの情報を組織全体の情報として整理するため、担当職員を選定し、地域や業種等を区分して整理・加工・分析し、商工会内のファイルサーバー内で一元的に管理を行い、職員相互の共有化を図る。

## ③整理・加工・分析した情報の提供（活用方法）

巡回訪問等の際に小規模事業者へ随時提供すると共に、広報誌（会報）やホームページでも公表し、今後の事業計画の検討・策定の基礎資料とする。

### 〔数値目標〕

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
景況調査対象企業数	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
会報での公表回数	未実施	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

※ホームページで公表する関係支援機関が実施し公表している統計・調査報告や機関誌等の情報は、情報の収集・分析の都度、随時データを更新する。

### 〔期待できる効果〕

○地域の経済動向を把握できることで、小規模事業者が経営環境や自社の立ち位置を確認・再認識でき、事業計画の検討・策定において、より具体的な計画づくりができる。

○各情報を整理、一元的に管理することで、最新の地域経済動向の情報が提供できる。

○地域内の小規模事業者の実態を把握でき、適切な支援策を検討することができる。

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### 【現状と課題】

小規模事業者の多くは、経営状況を分析することの重要性や自社にとって必要なことであるとの認識がないのが実情で、自社の経営状態や課題を正確に把握できていない。また、商工会における経営分析については、補助金申請や融資あっせん、税務などの一部事業者に対して受け身に立った対応が中心であり、積極的に経営状況の分析を行っていないのが現状であり、経営分析の必要性・重要性の意識づけと小規模事業者自身が現状や課題を把握・確認できる仕組みを構築することが課題である。

## 【今後の取組み】

小規模事業者の現状を把握するための共通ツール（経営状況確認シート）、巡回訪問等によるヒアリングによって小規模事業者の経営状況を把握すると共に、小規模事業者自身が現状を把握・確認できる仕組みを構築する。

また、巡回訪問や窓口相談、各種セミナー開催などを通じて経営状況を分析することの重要性や必要性について説明し意識づけと掘り起こしを行う。

地域の経済動向調査と把握した経営資源や現状を基に経営分析により多方面から検討を行い、事業者個々の潜在化している経営課題を抽出し、小規模事業者自らが経営課題を見つめ直し、今後の目指すべき方向性を明確にすることができる事業計画の策定支援につなげていく。

### 1) 経営状況の把握と掘り起こし〔新規〕

共通ツール（経営状況確認シート）を小規模事業者自身に記入してもらおうと共に巡回訪問等によるヒアリングによって小規模事業者の経営状況の把握と経営課題を抽出し、対象事業者の掘り起こしを行う。

#### ①「経営状況確認シート」の活用

小規模事業者の現状（経営方針、目標、課題、商品・サービス（技術）の内容、後継者の有無、従業員・保有する技術やノウハウ・設備など経営資産の状況、強み・弱み、など）を把握するため、統一した「経営状況確認シート」を小規模事業者自身に記入してもらい自社の現状把握・再確認してもらおうと共に、広域経営指導員を含めた複数体制（チーム制）での巡回訪問等によるヒアリングなどでシート内容の確認・補完と経営課題の抽出など今後の個社支援に活用する。

### 2) セミナー開催等による掘り起こし〔拡充〕

巡回訪問や窓口相談、本会が実施する各種セミナー（後記「3. 事業計画策定支援に関すること」に記載）の受講者に対して経営分析の重要性や必要性を説明し意識づけと掘り起こしを行う。

また、置賜地区内商工会共催で開催している経営革新塾、県商工会連合会や置賜地区内商工会・商工会議所共催で開催している創業塾の受講者の中から対象事業者の掘り起こしを行う。

### 3) 経営状況の分析支援〔拡充〕

上記によって掘り起こした対象事業者に対して、地域の経済動向調査と把握した小規模事業者の現状を基に、商品・サービス（技術）の内容、後継者、従業員・保有する技術やノウハウ・設備などの経営資源、強み・弱みや財務などの経営状況について分析を行い、事業者個々の経営課題を抽出し、小規模事業者自らが経営課題を見つめ直し、今後の目指すべき方向性の明確にして今後の事業計画の策定支援につなげていく。

分析より経営課題を抽出した結果、高度な課題など専門家による指導や支援が必要な場合には、関係支援機関（県商工会連合会、県企業振興公社、よろず支援拠点、等）

やミラサポの専門家派遣制度を活用して課題解決の支援を行う。

### ①経営分析項目

分析にあたっては、事業者自身が考える将来の方向性なども考慮し、下記分析項目を組み合わせて実施する。

○地域経済動向調査、共通ツール（経営状況確認シート）、ヒアリングに基づいた分析項目

- ・現状分析：経営方針、目標、課題、商品・サービス（技術）の内容、後継者、従業員、保有する技術やノウハウ・設備などの経営資源
- ・SWOT分析
- ・競合分析
- ・商圈分析

○財務諸表による分析項目

- ・財務分析：安全性（流動比率・自己資本比率、他）、収益性（売上総利益率、営業利益率、他）、生産性（従業員一人当たり加工高（労働生産性）、労働分配率、加工高設備生産性、他）、債務償還能力（債務償還年数）、損益分岐点項目（損益分岐点売上、損益分岐点比率、他）
- ・キャッシュフロー分析

### ②経営分析ツールの活用

○財務分析においては、全国商工会連合会が提供している「分析システム」を活用する。

○ネットde記帳利用事業者については、決算事務処理時に出力される財務分析データに加え、担当の経営支援員等（経営支援員には経営指導員が同行）が事業者からのヒアリングによりSWOT分析を行う。

### ③分析結果の提供と活用

○分析結果については、事業者自身が今後の事業計画策定するための基礎資料として報告し活用する。

○分析の結果、専門家による指導や支援の必要性や課題が発生した場合は、関係支援機関（県商工会連合会、県企業振興公社、よろず支援拠点、等）やミラサポの専門家派遣制度を活用して課題解決の支援をする。

○分析手法やノウハウを職員間で共有し、対象事業者の拡大や巡回訪問等の際に、事業者支援に活用する。

### 〔数値目標〕

内 容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
セミナー開催回数	1回	3回	3回	3回	3回	3回
経営分析件数	31社	40社	40社	40社	40社	40社

### 〔期待できる効果〕

○経営課題や自社の強み・弱みなどを自らが把握でき、今後の経営の持続的な発展を目指すための経営方針や事業計画の検討・策定に活かすことができる。

○基礎的な実態を把握し、経営課題を抽出することで、今後の個社支援に活用するこ

とができる。

○分析手法やノウハウを職員間で共有することで、支援能力の向上を図ることが可能となる。

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

#### 【現状と課題】

多くの小規模事業者は、経営状況の分析と同様に事業計画の重要性や必要なものとの認識がなく、経営方針や目標が不明確である。経営方針や目標があっても計画書としてまとめることに慣れていないことから、自身で作成することが難しい状況にある。

また、商工会においても、金融・税務・記帳などの対症療法的な支援が中心であり、事業計画の策定支援については、補助金申請や融資申込み、創業などの一部事業者への支援にとどまっているのが現状であり、事業計画の重要性・必要性を理解してもらい、事業計画作成に向けた経営者自身の意識改革と経済社会情勢の変化に対応し、顧客のニーズや自らの強み・弱みを踏まえた提案型の事業計画策定の支援に切り替えていくことが課題である。

#### 【今後の取組み】

巡回訪問や窓口相談、各種セミナー開催などを通じて事業計画策定の必要性や重要性・考え方などの意識づけを図る。

また、事業計画策定による成功事例について、広報誌（会報）やホームページ、巡回訪問等で小規模事業者に周知し、事業計画未策定の小規模事業者に対して、事業計画の重要性の意識づけと掘り起こしに活用する。

経営分析を行った事業者を対象に、地域の経済動向調査、経営状況の現状と分析した結果と需要を見据え、経営課題の解決と強みを生かした経営の再構築を念頭に事業計画を策定することを目的に、広域経営指導員を含めた複数体制（チーム制）による伴走型・提案型の事業計画の策定支援を行い、実効性が高く効果的な事業計画の実施支援につなげ、小規模事業者の持続的な発展を支援する。

#### 1) セミナー開催等による事業計画策定の意識づけ〔拡充〕

事業計画の策定に不慣れで、自力で策定することが難しい小規模事業者や起業家に対して、巡回訪問や窓口相談、各種セミナー開催などによって事業計画の重要性や必要性について理解を深めてもらい、事業計画策定に必要な基礎知識などの習得と事業計画の策定に取り組むことの意識づけを行う。

各種セミナーには、「2. 経営状況の分析に関すること」による「経営状況確認シート」と巡回相談等によるヒアリングなどで個社の経営状況を把握した結果に基づいて、事業者自身が目指す方向性に応じたセミナーへの参加を誘導する。なお、創業セミナーには、産業力競争強化法に基づく「川西町創業支援事業計画」により、川西町・地元金融機関・日本政策金融公庫と連携し、創業関連の融資制度利用者や創業相談等を行った者に対してもセミナーへの参加を誘導する。

また、各種セミナーには、経営指導員等も参加し、事業者の意向を共有した事業計

画の策定の支援と事業計画策定手法やノウハウの吸収と支援能力の向上を図る。

①開催するセミナー及び開催目的

○事業計画策定セミナー〔拡充〕

事業計画の重要性や必要性・考え方などの意識づけと事業計画策定に必要な基礎的知識の習得を図る。

○事業承継セミナー〔新規〕

円滑な事業の引継ぎを進めるための基礎知識や後継者育成の進め方の習得を図る。

○創業セミナー〔拡充〕

経営の基礎知識や創業に必要なノウハウ、販売計画、資金調達の方法、など創業計画策定に必要な基礎知識の向上を図る。

②関係支援機関が開催するセミナー開催情報の周知

上記のほか、関係支援機関（県商工会連合会、県企業振興公社、等）や置賜地域3市5町の商工会・商工会議所で開催する経営革新塾、創業塾の開催情報などは、これまでと同様に対象事業者だけでなくホームページでも周知し、事業計画の策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。

〔数値目標〕

内 容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
セミナー開催回数計 (参加者数計)	1回 (22社)	3回 (40社)	3回 (40社)	3回 (40社)	3回 (40社)	3回 (40社)
事業計画策定セミナー 開催回数 (参加者数)	1回 (22社)	1回 (30社)	1回 (30社)	1回 (30社)	1回 (30社)	1回 (30社)
事業承継セミナー開催 回数 (参加者数)	未実施	1回 (5社)	1回 (10社)	1回 (10社)	1回 (10社)	1回 (10社)
創業セミナー開催回数 (参加者数)	未実施	1回 (5社)	1回 (5社)	1回 (5社)	1回 (5社)	1回 (5社)

〔期待できる効果〕

○これまで以上に事業計画策定を目指す小規模事業者の増加が期待でき、事業の健全化に向けた取組みが見込める。

○事業計画策定の意義の理解、企業現状の確認及び認識、経営者の考えを“見える化”することで行動計画が明確になり、個社の経営強化と安定化を図ることができる。

2) 現状や目的に応じた事業計画の策定支援〔拡充〕

経営分析を行った事業者及びセミナー等を通じて掘り起こしを行った事業者を対象に、地域の経済動向調査、経営状況の現状と分析した結果を踏まえ、事業者と一体となって広域経営指導員を含めた複数体制（チーム制）で多面的に検討し、それぞれの事業者が考える方向性に応じた事業計画の策定を支援する。

専門的・高度な事業計画を策定する事業者には、関係支援機関（県商工会連合会、

県企業振興公社、よろず支援拠点、等) やミラサポの専門家派遣制度を活用して支援を行う。

また、事業計画の策定に際し、資金調達が必要となる場合は、「小規模事業者経営改善資金(マル経)」や「小規模事業者経営発達支援資金融資制度」の活用を検討するほか、地元金融機関とも連携した計画を策定する。

#### ①事業者のニーズに応じた事業計画策定支援

##### ○事業計画策定支援

主に事業計画の策定に対する認識が希薄な事業者や今後の事業の方向性が定まっていない事業者に対しては、顧客のニーズや市場の動向、把握した経営状況や経営状況の分析結果を活用し、自社の今後の経営を考えるための事業計画の策定を、関係支援機関(県商工会連合会、県企業振興公社、よろず支援拠点、等)の専門家派遣制度も活用し支援する。

##### ○経営革新計画等策定支援

新たな取り組みや新たな商品やサービスの開発・提供などを志向する小規模事業者に対しては、事業計画の妥当性、実現可能性を踏まえた経営革新計画などの事業計画の策定を、関係支援機関(県商工会連合会、県企業振興公社、よろず支援拠点、等)の専門家派遣制度も活用し支援する。

##### ○事業承継計画策定支援

事業承継を念頭においている事業者に対しては、事業承継の相手先(親族・従業員・第三者)に応じた経営の引継ぎのほか、技術・技能・ノウハウの承継も含めた事業承継計画の策定を、関係支援機関(県商工会連合会、県企業振興公社、よろず支援拠点、等)やミラサポの専門家派遣制度の活用や県事業引継ぎ支援センターと連携し支援する。

##### ○創業計画策定支援

創業希望者に対しては、産業力競争強化法に基づく「川西町創業支援事業計画」により、川西町・地元金融機関・日本政策金融公庫と連携し、経営の基礎知識や資金調達の方法、創業後の販売計画など実現可能性を踏まえた円滑な創業に向けた創業計画の策定を支援する。

#### ②事業計画策定ツールの活用

事業計画の策定にあたっては、全国商工会連合会が提供する「経営改善計画作成システム」のほか、巡回訪問時には、中小企業基盤整備機構が提供するタブレット端末用の経営計画策定アプリ「経営計画つくるくん」を活用する。

#### [数値目標]

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
事業計画策定件数計	18 社	26 社	31 社	32 社	32 社	32 社
事業計画策定件数	17 社	20 社	24 社	24 社	24 社	24 社
経営革新計画策定件数	0 社	1 社	1 社	2 社	2 社	2 社
事業承継計画策定件数	0 社	2 社	3 社	3 社	3 社	3 社
創業計画策定件数	1 社	3 社	3 社	3 社	3 社	3 社

〔期待できる効果〕

- 技術・技能・知識を含めた承継、後継者の育成による産業の振興が図られる。
- 起業者の掘り起こしと開業率の上昇、事業者数の維持が見込める。
- 作成手法やノウハウを職員間で共有することで、支援能力の向上を図ることが可能となる。

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【現状と課題】

事業計画策定が主となっており、事業計画策定後の支援は、巡回訪問等での実施状況の聞き取りでの確認で終わり、検証等の定期的なフォローアップができていないのが現状であり、小規模事業者が持続的な経営の発達ができるよう支援体制を確立することが課題である。

【今後の取組み】

小規模事業者や起業者が、策定した事業計画に沿って確実に取り組み、計画した目標の達成や成果を出すことが必要となるが、想定外の課題や計画遂行の遅れなども想定されることから、事業計画の策定支援で作成した計画内容の進捗状況や課題などを確認できる共通ツール（事業計画フォローアップシート）を作成・活用し、定期的な巡回訪問等により、進捗状況を管理するほか、進捗度合いに合わせた計画の見直しなどを含め、事業計画が着実に実施できるよう提案型・伴走型で支援を行う。

##### 1) 定期的な巡回訪問等によるフォローアップ支援〔拡充〕

事業計画策定後の支援として、共通シート（事業計画フォローアップシート）を活用して巡回訪問等によって、進捗状況や課題などを定期的に確認・検証、必要に応じた指導・助言により、事業計画が着実に実施できるよう提案型・伴走型で支援を行う。

より高度な課題に対しては、関係支援機関（県商工会連合会、県企業振興公社、よろず支援拠点、等）やミラサポの専門家派遣制度を活用して目標達成に向けた支援を行う。

##### ①「事業計画フォローアップシート」の活用

策定した事業計画の進捗状況（実施項目・実施時期・成果（効果）、未実施項目・未実施理由・実施予定時期、課題、今後の計画、など）を把握・確認するため、統一した「事業計画フォローアップシート」を作成・活用し、広域経営指導員を含めた複数体制（チーム制）による巡回訪問等により、進捗状況や課題などを定期的に確認・検証し、必要に応じた指導・助言により、事業計画が着実に実施できるよう提案型・伴走型で支援を行う。

##### ②事業者のニーズに応じた事業計画策定後のフォローアップ支援〔拡充〕

##### ○事業計画策定後のフォローアップ支援

四半期毎（年4回）の巡回訪問等により進捗状況や課題の確認を行う。進捗状況に合わせて事業計画の見直しや助言を行い、必要に応じて金融支援や専門家派遣制度なども活用し、計画達成に向けた支援を行う。

○経営革新計画策定後のフォローアップ支援

支援対象者や策定する計画に併せ、2ヶ月毎（年6回）の巡回訪問等により進捗状況の確認と課題の整理、課題解決に向けた支援を行う。進捗状況に合わせて事業計画の見直しや助言を行い、必要に応じて金融支援や専門家派遣制度なども活用し、計画達成に向けた支援を行う。

○事業承継計画策定後のフォローアップ支援

事業を引継いだ後継者（親族・従業員・第三者）それぞれの課題や対応策も違うことから、2ヶ月毎（年6回）の巡回訪問等により状況確認と課題の整理、課題解決に向けた支援を行う。後継者の不安を取り除き早期の経営安定に向け、必要に応じて金融支援や事業引継ぎセンターや専門家派遣制度なども活用し支援を行う。

○創業計画策定後のフォローアップ支援

開業後の経営が軌道に乗るまでの間は、2ヶ月毎（年6回）の巡回訪問により現状把握と課題を整理し、課題解決に向けた助言のほか、必要に応じて金融支援や経理・税務支援を行うと共に、商工会で実施するセミナー等の情報提供をする。軌道に乗った段階で次ステップへの提案も積極的に行い事業の安定的な継続を支援する。

③小規模事業者経営発達支援融資制度等を活用した支援

事業計画の実施段階において資金調達が必要となる場合は、「小規模事業者経営発達支援融資制度」を積極的に活用する。また、「小規模事業者経営改善資金（マル経）」や地元金融機関とも連携し、事業計画の実現を支援する。

〔数値目標〕

内 容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業計画策定後のフォローアップ件数計 (回数計)	18社 (57回)	26社 (116回)	31社 (138回)	32社 (144回)	32社 (144回)	32社 (144回)
事業計画策定後のフォローアップ件数 (回数)	17社 (53回)	20社 (80回)	24社 (96回)	24社 (96回)	24社 (96回)	24社 (96回)
経営革新計画策定後のフォローアップ件数 (回数)	0社 (0回)	1社 (6回)	1社 (6回)	2社 (12回)	2社 (12回)	2社 (12回)
事業承継計画策定後のフォローアップ件数 (回数)	0社 (0回)	2社 (12回)	3社 (18回)	3社 (18回)	3社 (18回)	3社 (18回)
創業計画策定後のフォローアップ件数 (回数)	1社 (4回)	3社 (18回)	3社 (18回)	3社 (18回)	3社 (18回)	3社 (18回)

〔期待できる効果〕

○巡回訪問等によって事業計画に基づく行動の実施結果や成果、効果を定期的に確認・評価することで、計画内容の修正を含め、次の行動計画につなげることができる。



- 持続的発展に取り組む小規模事業者の事業計画策定と実施段階での資金調達が可能となり、小規模事業者の経営安定と経営基盤強化を図ることができる。
- 支援手法やノウハウを職員間で共有することで、支援能力の向上を図ることが可能となる。

## 5. 需要動向調査に関すること【指針③】

### 【現状と課題】

小規模事業者の殆どは、自社で提供している商品やサービスが地域内の消費者のニーズに合っているのか把握しておらず、また、消費トレンドなどの情報遅れや認識も不足している。

商工会においても、外部機関が公表する需要調査結果などさまざまな情報が集まっているが、分析や整理がされておらず、その活用も相談内容によって必要がある場合など一部に留まっており、小規模事業者への積極的な情報提供はされていないのが現状であり、市場や需要動向等の情報を新たな商品開発や需要の開拓のために活用していくかが課題である。

### 【今後の取組み】

小規模事業者が取り扱う商品・製品や提供するサービスのニーズや市場動向などについて、日経テレコンPOS情報やインターネットなど活用して情報を収集・分析し、積極的に情報の提供を行い、品揃えの工夫による他社との差別化や個社の持続的な発展につなげる。

また、新たな販路の開拓や新商品の開発に生かせるようアンケート調査を行い、消費者や商品ニーズ、市場性や需要動向を把握し、事業計画の策定や新たな需要の開拓につなげていく。

#### 1) 物産展等でのアンケート調査の実施〔新規〕

製造業（食品製造のほか、衣料品や木工品など非食品の製品を製造する事業者も含む）、小売業・飲食業などで主に新たな商品の開発に取り組んでいる小規模事業者（地域産品を活用した新商品や創作メニューの開発事業（後記「Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組み」に記載）に取り組む事業者を含む）を対象に、地域内外で開催される物産展やアンテナショップ（後記「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」に記載）への出展機会などを活用し、事業者と協力してアンケートによる調査により消費者ニーズや市場性、需要動向の把握を支援する。

○調査方法：試食・試飲、使用などを含めたアンケート（インタビューを含む）による調査

○調査対象：

- ・地域内の物産展等：来場している主に町内・近隣市町の消費者
- ・地域外の物産展・アンテナショップ：来場している主に首都圏の消費者

○調査項目：

- ・食品関係：価格、味付け、ボリューム感、パッケージデザイン、改善点、など

- ・非食品関係：価格、形状、使用感、改善点、など

○調査件数：1件あたり50件程度を予定

○調査結果の活用方法：

- ・商品開発や販売計画の策定の基礎資料として活用する。
- ・調査の結果、商品の改良等が必要な場合は、関係支援機関（県商工会連合会、県企業振興公社、よろず支援拠点、等）やミラサポの専門家派遣制度を活用して、買い手のニーズに合致したより良い商品の開発を支援する。

〔数値目標〕

内 容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
アンケート調査件数	未実施	10社	10社	15社	15社	15社

〔期待できる効果〕

○需要動向を把握できることで、小規模事業者への支援と事業計画の検討・策定における基礎資料として、今後の商品開発や販路の開拓などの支援につなげることができる。

## 2) バイヤーからの商品評価の聞き取り〔拡充〕

首都圏や県外への販路の開拓を目指している主に食品製造業や小売業に携わる小規模事業者（地域産品を活用した新商品や創作メニューの開発事業（後記「Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組み」に記載）に取り組む事業者を含む）を対象に、県商工会連合会の「山形県産食品等販路開拓支援事業（※）」で事業の一つとして実施している「セールスレップ事業」を積極的に活用し、バイヤーから商品の評価聞き取りを行い、消費者ニーズや市場の動向を踏まえた商品の品質向上や新商品の開発と新たな販路の開拓につなげていく。

※「山形県産食品等販路開拓支援事業」：県内の食品製造業者等が生産・製造する商品を全国にアピールする足がかりとして、首都圏の百貨店やスーパーなどの卸小売店との取引開始を実現することを目的としている事業で、「セールスレップ事業」と「商談代行業」の2つの事業を実施している。

- ①「セールスレップ事業」として、首都圏の卸小売業者（百貨店・スーパー・問屋・通販・コンビニ、等の8～10社）のバイヤーに取り扱いを希望する商品を送付し、「商品評価（価格、味付け、パッケージデザイン）」と「納入体制（値入、量目、ロット）」の項目を評価してもらい、それぞれの流通チャンネルでの新たな取引開始や商品の品質向上を支援。
- ②「商談代行業」として、バイヤー経験を持つ食品・流通等の専門家が、県内の食品製造事業者等に代わって商品の商談を代行し取引開始を支援。

○評価者：首都圏の卸小売業者バイヤー（百貨店、スーパー、問屋、通販、コンビニ、等（8～10社）

○評価項目：商品評価（価格、味付け、パッケージデザイン）、納入体制（値入、量目、ロット）

○評価結果の活用方法：

- ・新たな販路を開拓するための商品の品質向上、新たな商品開発や販売計画の策定の基礎資料として活用する。
- ・必要に応じて、ミラサポや関係支援機関（県商工会連合会、県企業振興公社、よろず支援拠点、等）の専門家派遣制度を活用して、買い手（消費者・バイヤー）

のニーズに合致したより良い商品の開発を支援する。

〔数値目標〕

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
バイヤーからの商品評価の聞き取り（セールスレップ事業の活用）件数	2 社	3 社	5 社	5 社	5 社	5 社

〔期待できる効果〕

- 商品の品質向上、新たな販路の開拓のきっかけとすることができる。
- 需要動向を把握できることで、小規模事業者への支援と事業計画の検討・策定における基礎資料として、今後の需要開拓などの支援につなげることができる。

3) 市場動向情報の活用と提供〔拡充〕

地域に密着した商業・サービス業（食料品・衣料品販売業、など）の小規模事業者においては、取り扱う商品に消費者ニーズとのかい離があることから、日経テレコンPOS情報やインターネットを活用して情報の収集・分析し、情報の提供を行う。

製造業（特に食品製造業）の小規模事業者には、最新の商品トレンドや今後有望な市場などの情報を提供し、新たな販路開拓や新商品・新製品の開発の基礎資料として活用する。

長期に渡って蓄積されたPOS情報からは、売れ筋商品情報をもとに最新のニーズ、新商品の販売動向、季節商品や地域別販売動向の収集を行い、インターネットを活用して新商品動向などの情報を収集し、巡回訪問時や広報誌（会報）等で提供し、戦略構築のための基礎資料として活用する。

〔数値目標〕

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
POS情報等の市場動向情報の提供件数	0 社	10 社	15 社	20 社	20 社	20 社

〔期待できる効果〕

- 日々変化する市場の動向を速く・的確に把握でき、かつ様々な角度から販売動向を分析することが可能であり、消費者ニーズに応じた品揃えの充実など、魅力ある店づくりを考えるきっかけとすることができる。
- 新たな販路の開拓や新商品の開発のきっかけとすることができる。

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

【現状と課題】

地域内外で開催される各種物産展や展示会・商談会の開催情報は、食品製造事業者を中心としたほぼ固定した一部事業者にのみに周知し参加を要請、出展後は状況を聞き取りする程度で特にフォローアップも行っていなかった。また、食品製造事業者以外の製造・建設事業者への商談会・展示会の情報提供も、商工会として積極的に行っていなかった。

更に小規模事業者の多くは、自社のホームページを開設しておらず、開設していても情報の更新がされていないなど、情報の発信力が乏しいのが現状である。

地域内の人口減少等により商圈は縮小傾向になることが想定されることから、小規模事業者の事業の継続と持続的な発展を図るうえでも、新たな需要を開拓と出展後の支援をすることが課題である。

### 【今後の取組み】

関係支援機関が実施する物産展や展示会・商談会の開催情報を積極的に収集し、小規模事業者の事業計画に合せた効果的な需要開拓に寄与する物産展や商談会等への参加を提案、出展を積極的に支援する。出展にあたっては、需要動向調査に関する結果を踏まえた出展前の支援と出展後の結果を分析・検討し、今後の商品・製品の見直しや取引拡大に向けた支援を行い、販路の拡大と商品・製品の知名度向上を積極的に支援する。

更に自社のホームページ開設とソーシャルメディアの利活用を促進・支援し、積極的な情報発信による新たな需要の創出を支援する。

#### 1) 物産展や展示会・商談会等への参加による販路拡大〔拡充〕

小規模事業者が積極的に販路開拓に取り組むために、関係支援機関（山形県、県商工会連合会、県企業振興公社、金融機関、等）が実施する物産展や商談会・展示会の開催情報を積極的に収集し、これまでの特定した事業者だけでなく、新たな商品・製品の開発に取り組んでいる事業者（地域産品を活用した新商品や創作メニューの開発事業（後記「Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組み」に記載）に取り組む事業者を含む）や製造業・建設業事業者にも適切な物産展や展示会・商談会の記載情報を提供し出展・参加を支援する。

出展にあたっては、需要動向調査に関する結果を踏まえた出展前の支援と出展後の結果を分析・検討し、今後の商品・製品の見直しや取引拡大に向けた支援を行う。

##### ①物産展や展示会・商談会等への出展の支援

##### ○物産展やアンテナショップへの出展を通じた販路拡大（BtoC）

《地域内》

名称（主催）	主な出展対象事業者	内容・出展目的・主な来場者
こまつ市 （町・商工会・JA等が参画する実行委員会）	小売業、飲食業、製造業（食品関係）、新商品開発事業者、など	・毎年5～11月に月1回開催。町内農家や商工業者が出展する朝市 ・地元特産品や商品・新たな開発商品のPRによる販路開拓 ・主に町内の消費者が対象
かわにし産業フェア （町・商工会・JA等が参画する実行委員会）	小売業、飲食業、製造業、建設業、新商品開発事業者、など	・毎年10月中旬に開催。地元商工業者等が出展 ・地元特産品や商品・新たな開発商品のPRによる販路開拓 ・主に町内の消費者が対象
南陽・高島・川西・商工会特産品まつり （東置賜商工会広域連携）	小売業、飲食業、製造業（食品関係）、新商品開発事業者、など	・毎年10月中旬に開催。南陽市・高島町・川西町内の商工業者が出展

協議会)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品・新たな開発商品のPRによる販路開拓</li> <li>・主に地域内の消費者が対象</li> </ul>
------	--	--

《地域外》

名称（主催）	主な出展対象事業者	内容・出展目的・主な来場者
山形県アンテナショップ「おいしい山形プラザ」 （山形県）	小売業、製造業（食品関係）、 新商品開発事業者、など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京都銀座で県産品を扱うアンテナショップ</li> <li>・首都圏への市場開拓</li> <li>・主に首都圏の消費者</li> </ul>
全国商工会連合会「むらからまちから館」 （全国商工会連合会）	小売業、製造業（食品関係）、 新商品開発事業者、など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京都有楽町で全国の中小企業の地域特産品を扱うアンテナショップ</li> <li>・首都圏への市場開拓</li> <li>・主に首都圏の消費者</li> </ul>
いいもの発見！やまがた物産展 （山形県商工会連合会）	小売業、製造業（食品関係）、 新商品開発事業者、など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・11月下旬に東京都内で山形県内の特産品を集めた物産展</li> <li>・首都圏への市場開拓</li> <li>・主に首都圏の消費者</li> </ul>

○展示会や商談会への出展を通じた販路拡大（BtoB）

名称（主催）	主な出展対象事業者	内容・出展目的・主な来場者
ビジネスマッチ東北 （東北地区信用金庫協会）	製造業、など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仙台市で開催される東北最大級の展示・商談会</li> <li>・製造業の販路拡大</li> <li>・主に東北地域の製造業・流通業者など</li> </ul>
地方銀行フードセレクション （全国地方銀行協会）	小売業、製造業（食品関係）、 新商品開発事業者、など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京ビックサイトで開催される地域の食品・食材を求める企業との商談会</li> <li>・食品加工品の新たな販路拡大と地方銀行を通じたビジネスマッチング</li> <li>・首都圏等の百貨店、スーパー、商社、ホテル、外食チェーン、などの食品担当バイヤー</li> </ul>

②出展前後のフォローアップ支援

物産展や展示会・商談会への出展にあたっては、需要動向調査による消費者のニーズを参考にしながら、商品企画書の作成、ブースの陳列、販売や商談の進め方など関係支援機関（県商工会連合会、県企業振興公社、よろず支援拠点、等）やミラサポの専門家派遣制度を活用して支援すると共に、販売額や商談成約件数などを事前に設定し、目標をもった取り組みを支援する。

更に出展後は、販売額・商談成約件数・商談内容、需要動向調査による消費者・バイヤーの声などの結果や成果を分析・検討し、今後の商品・製品のブラッシュアップ、新たな販路の拡大に向けた支援を行う。

商品・製品のブラッシュアップや販路の見直しなどで専門家による指導や支援が必要な場合には、関係支援機関（県商工会連合会、県企業振興公社、よろず支援拠

点、等) やミラサポの専門家派遣制度を活用して課題解決の支援を行う。

〔数値目標〕

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
物産展等 (BtoC) 参加件数	5 社	10 社	10 社	15 社	15 社	15 社
上記による販売額 (※)	未調査	200 万円	200 万円	300 万円	300 万円	300 万円
商談会・展示会 (BtoC) 参加件数	0 社	5 社	5 社	10 社	10 社	10 社
上記による商談成約件数	0 件	3 件	3 件	8 件	8 件	8 件

〈※〉 BtoC物産展等参加による販売額：出展事業者が販売する商品単価やアイテム数、販売期間などにより異なるが、1社あたりの期間中販売額を20万円として試算

〔期待できる効果〕

○出展後のフォローアップにより、商品・製品のブラッシュアップ、事業計画の見直しにつなげることができる。

2) IT等を活用した販路拡大〔拡充〕

自社のホームページ開設とブログやフェイスブックなどのソーシャルメディアの活用を促進・支援し、更にマスメディア等を活用した積極的な情報発信による新たな需要の創出を支援し、事業の継続と持続的な発展を図る。

①「SHIFT」の活用

全国商工会連合会が提供する商工会簡易ホームページシステム「SHIFT」を活用した自社ホームページの開設を推進し、リアルタイムでの商品・製品PRにより、新たな事業機会の拡大と登録事業者の拡大を図る。

②「ニッポンセレクト」の活用

販売する全国商工会連合会が運営する「ニッポンセレクト」は、地域経済を支える中小・小規模事業者が開発した商品や魅力ある隠れた地域産品等を紹介・販売していることから、積極的に活用を推進し、商品展開力・販売力向上を支援する。

③地域のマスメディアの活用

地元新聞（山形新聞・米沢日報、など）を活用し、小規模事業者の新製品情報や新サービスの発信を行い需要開拓につなげる。商工会からマスメディアへの情報発信のほか、小規模事業者自らもプレリリースできるような支援も行い、小規模事業者への関心と知名度の向上を支援する。

〔数値目標〕

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
SHIFTによるHP新規開設件数	0 社	5 社	10 社	10 社	10 社	10 社
上記を通じた商談成約件数	0 件	3 件	5 件	5 件	5 件	5 件
ニッポンセレクト登録件数	1 社	5 社	10 社	15 社	15 社	15 社
上記による販売額 (※)	未調査	30 万円	60 万円	90 万円	90 万円	90 万円

〈※〉 ニッポンセレクトによる販売額：登録事業者が販売する商品単価やアイテム数などにより異なるが、1社あたり6万円（平均単価@1,000円×5個/月×12ヶ月）として試算

〔期待できる効果〕

○新たな需要が創出され、個社の持続的発展につなげることができる。

## II. 地域経済の活性化に資する取組み

【現状と課題】

川西町や町内関係機関（町観光協会、JAおきたま川西支店、商店会、川西商業協同組合、等）と連携しながら、交流人口の増加と地域経済の活性化を目的としてイベント事業等の開催に取り組んできた。商工会においても、地域産品（米沢牛・紅大豆）を活用した商品開発事業を行ってきたが、地域の特性や魅力を生かした事業の再構築による地域産業の活性化が課題となっている。

【今後の取組み】

川西町と町内関係機関が共通の認識に立った地域振興・地域経済活性化に関わる事業を展開するための仕組みづくりを行い、産業間の連携による6次産業化を推進し、新たなビジネスチャンスの創出や効果的な販わいの創出によって地域経済の活性化を図る。

### 1) (仮称) 地域経済活性化推進委員会の開催〔新規〕

各イベント事業は、川西町や関係機関等で構成する実行委員会等を組織して実施しているものの、有機的な連携が図られていないことから、川西町や町内関係機関による「(仮称) 地域経済活性化推進委員会」を新たに組織し、地域内での方向性の共有化を図り、再構築など効果的な販わいの創出について共通の認識に立った事業を実施すること、更に地域産品を活用した新たな商品開発等についても検討・協議する。

≪「(仮称) 地域経済活性化推進委員会」構成メンバー（案）≫

川西町産業振興課、町観光協会、JA山形おきたま川西支店、商店会、川西商業協同組合、等

〔数値目標〕

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
地域経済活性化推進委員会開催回数	0 回	2 回	3 回	3 回	3 回	3 回

〔期待できる効果〕

○これまで実施してきた各事業の検証や再構築による相乗効果により、地域の特性や魅力を生かした販わい創出が可能となる。

### 2) 地域産品を活用した新商品や創作メニューの開発〔拡充〕

これまで、国・県・町の補助事業を活用して、地域産品である米沢牛・紅大豆を活用した商品開発を行ってきたが、食品製造業や飲食業において、それぞれに高い加工技術を有していることから、6次産業化の更なる推進を図るため、専門家と連携を図り、地域産品を活用した地域に根付いた新たな商品や創作メニューの開発と販路の開

拓を併せて実施する。

〈主な事業内容〉

◇新商品・創作メニューの開発

◇商談・販売プロモーションに関するセミナー開催

◇アンケート調査による需要動向の把握（前記「5. 需要動向調査に関すること」に記載）

◇町内や近隣市町で開催される物産展・展示会（こまつ市、かわにし産業フェア、南陽・高畠・川西・商工会特産品まつり、他）への出展（前記「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」に記載）

〔数値目標〕

内 容	現状	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度	33 年度
新商品開発による販売額 〈※1〉	0 万円	0 万円	0 万円	500 万円	650 万円	900 万円
創作メニュー開発による 販売額 〈※2〉	0 万円	0 万円	300 万円	500 万円	525 万円	551 万円
セミナー開催回数	0 回	3 回	3 回	3 回	3 回	3 回

〈※1〉新商品開発による販売額：

- ・29年度は準備期間として、実質的な開発は30年度から始め、市場への投入は31年度からの予定
- ・数値計画は、31年度：5社×100万円＝500万円、32年度：5社×130万円＝650万円、33年度：5社×180万円＝900万円で試算

〈※2〉創作メニュー開発による販売額：

- ・29年度は準備・開発期間として、市場への投入は30年度からの予定
- ・数値計画は、30年度：10社×30万円＝300万円、31年度：10社×50万円＝500万円、32年度以降、毎年5%増で試算

〔期待できる効果〕

○地域産品を活用した新たな商品や創作メニューの開発によって、“川西ブランド”の確立が図られ、6次産業化の推進が期待できる。

○商品開発等と販路開拓をセットで行うことにより、個社の持続的な発展と雇用の創出が図られ、地域経済の活性化につながる。

### Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組み

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

中小企業診断士等の専門家や地元金融機関などの関係支援機関と連携を図り、支援ノウハウ等についての情報交換を行い、小規模事業者の持続的経営発展を支援する。

1) 地元金融機関、川西町担当課との支援連携会議を定期的（四半期毎）に開催し、小規模事業者支援の現状、支援ノウハウ等の情報交換と共有を行い、地域全体として適切な支援を行う。

≪「(仮称)小規模事業者支援連携会議」構成メンバー(案)≫

山形銀行小松支店、米沢信用金庫川西支店、山形中央信用組合小松支店、川西町



## 産業振興課

- 2) 日本政策金融公庫米沢支店・山形県信用保証協会米沢支店と、地域内を金融動向、金融支援の状況、金融施策などの情報交換と共通認識を図り、小規模事業者への支援に活用する。(年3回程度)
- 3) 中小企業診断士、税理士等の外部専門家主催の各種研修会等に積極的に参加(年2回程度)し、専門的な支援ノウハウや支援施策などの情報交換と共通認識を図り、小規模事業者への支援に活用する。
- 4) 近隣市町の状況、経営革新や販路開拓・経営支援などの支援ノウハウ等の情報交換と共有により、小規模事業者への満足度の高い経営支援に活用する。
  - ①東置賜商工会広域連携協議会を構成する3商工会(南陽市・高畠町・川西町の各商工会)の経営指導員による「経営指導推進会議」への参加(年6回程度開催)し、地域経済の動向や支援ノウハウ(具体的な支援手法、支援体制など)等について情報交換と共通認識を図る。
  - ②置賜地域3市5町の商工会・商工会議所の経営指導員で組織する「置賜経営指導員連絡会」が実施する研修会に参加(年2回開催)し、地域経済の動向や支援ノウハウ(具体的な支援手法、支援体制など)等について情報交換と共通認識を図る。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

より高度化する課題に対応するため、支援担当者個々の支援ノウハウの向上を図ると共に、支援ノウハウ等を組織全体で共有する体制を構築し、小規模事業者の持続的発展を支援する。

- 1) 山形県商工会連合会が主催する研修(経営指導員研修、経営支援員等研修、専門スタッフ研修)に参加し、個々の支援能力の向上と支援策を習得する。
- 2) 中小企業大学校が主催する専門研修の受講による小規模事業者の経営分析や事業計画策定のための支援能力の向上を図る。(経営指導員2名がそれぞれ隔年で受講。経営支援員についても受講を推奨する。)
- 3) 全国商工会連合会・日本商工会議所で実施する経営指導員等WEB研修を経営指導員だけでなく経営支援員も受講し、小規模事業者の高度化・多様化するニーズへの対応、創業・経営革新につながる提案型の支援ができるよう必要な知識を習得する。
- 4) 小規模事業者への専門家派遣等による支援の際に、専門家の支援スキルを吸収し、支援能力の向上とノウハウの共有を図る。
- 5) 小規模事業者に対する複数体制(チーム制)での経営支援を通して、OJTによる支援能力の向上を図る。
- 6) 全職員によるテーマ毎の勉強会を週1回開催し、組織全体で支援能力の向上とノウハウを共有化する。
- 7) 地域の経済情報動向調査や経営状況の分析結果、支援状況や支援事例等を組織内で共有する手段として、商工会内のファイルサーバー内でデータベース化して一元管理すると共に、全国商工会連合会が提供する各種システム(商工会基幹システム、経営支援システム、ネットde記帳システム、等)を活用して小規模事業者個社に対す

る支援状況や支援事例を蓄積する。

- 8) 小規模事業者への支援に必要となる公的資格（中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、販売士、ファイナンシャルプランナー、等）の取得を積極的に推奨する。

### 3. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

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

- 1) 事業年度終了後2ヶ月以内に本計画による事業実施状況についてまとめ、「(仮称)経営発達支援計画評価委員会」に実施状況を報告。事業の実施状況、事業の成果等に対して評価・検証し、見直し案の提示を行う。

≪「(仮称)経営発達支援計画評価委員会」構成メンバー(案)≫

町産業振興課長、地元金融機関支店長、中小企業診断士、商工業者代表、当会役員(計10名程度)

- 2) 提示された評価・検証見直し案に基づき、当会理事会において、具体的な改善方針を決定する。

- 3) 事業の成果・評価・検証見直しの結果を商工会ホームページ

(<http://www.e-okitama.net>)で計画期間中公表する。また、当会事務所に備え付け、小規模事業者が常に閲覧できるようにする。

(別紙 2)

## 経営発達支援事業の実施体制

### 経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 10 月現在)

#### (1) 組織体制

##### 経営発達支援事業の方針決定

###### 【 理事会 】

役員 23 名 (会長 1 名、副会長 2 名、理事 18 名、監事 2 名)

##### 経営発達支援事業の推進

###### 【 事務局 (計 5 名) + 広域経営指導員 1 名 】

事務局長 1 名、経営指導員 2 名、経営支援員 2 名 (補助員 1 名・記帳専任職員 1 名)、広域経営指導員 1 名

- 広域経営指導員を含めた複数体制 (チーム制) による支援
- テーマ毎の勉強会による組織全体での支援能力向上とノウハウ共有



###### 【事業全体統括】事務局長

###### 【各事業の推進・進捗状況の確認】経営指導員 A

(◎ : 担当チーム)

◎経営指導員 A 経営指導員 B 経営支援員 A	◎経営指導員 A 経営指導員 B (広域経営指導員) 経営支援員 A 経営支援員 B	経営指導員 A ◎経営指導員 B 経営支援員 B (広域経営指導員)	経営指導員 A ◎経営指導員 B 経営支援員 A 経営支援員 B
地域経済動向調査	経営分析 事業計画策定支援 策定後の実施支援	需要動向調査 需要開拓事業	地域活性化事業



評価・検証、見直し案提示

##### 経営発達支援事業の評価・検証

###### 【 (仮称) 経営発達支援計画評価委員会 】

(構成メンバー)

町産業振興課長、地元金融機関支店長、中小企業診断士、商工業者代表 4 名、役員 3 名

## (2) 連絡先

### 山形県川西町商工会

- ・住所 : 〒999-0121 山形県東置賜郡川西町大字上小松 1736 番地の2
- ・電話番号 : 0238-46-2020 (代)
- ・FAX番号 : 0238-46-2022
- ・ホームページ : <http://www.e-okitama.net>

(別紙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)

	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	4,000	4,250	3,950	3,750	3,750
1. 地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 経営状況の分析	300	300	300	300	300
3. 事業計画策定支援	600	600	600	600	600
4. 事業計画策定後の実施支援	300	300	300	300	300
5. 需要動向調査	0	100	200	200	200
6. 新たな需要開拓	150	300	300	300	300
7. 地域経済の活性化	2,400	2,400	2,000	1,800	1,800
8. 支援力向上	100	100	100	100	100
9. 評価見直し	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、県補助金、町補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

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

連携する内容
(1) 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 <ul style="list-style-type: none"><li>・地域経済動向情報(統計・調査結果、等)の提供</li></ul>
(2) 経営状況の分析に関すること【指針①】 <ul style="list-style-type: none"><li>・課題解決に向けた支援</li></ul>
(3) 事業計画策定支援に関すること【指針②】 <ul style="list-style-type: none"><li>・セミナー等の開催情報の提供及び開催支援</li><li>・事業計画策定に係る支援</li></ul>
(4) 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 <ul style="list-style-type: none"><li>・事業計画実施のためのフォローアップ支援</li><li>・資金調達に係る支援</li></ul>
(5) 需要動向調査に関すること【指針③】 <ul style="list-style-type: none"><li>・アンケート調査における実施・分析支援</li><li>・個社へのフォローアップ支援</li></ul>
(6) 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること【指針④】 <ul style="list-style-type: none"><li>・物産展や展示会・商談会開催情報の提供</li><li>・個社へのフォローアップ支援</li></ul>
(7) 地域経済の活性化に資する取組み <ul style="list-style-type: none"><li>・地域経済活性化推進会議への参画</li><li>・新商品・創作メニューの開発への支援</li></ul>
(8) 支援力向上のための各機関が実施する研修会等の開催情報の提供とノウハウ共有
(9) 事業の評価及び見直しのための経営発達支援計画評価委員会への参画

## 連携者及びその役割

- ◇山形県置賜総合支庁産業経済部地域産業経済課（課長 豊島 克彦）  
住所 山形県米沢市金池七丁目1番50号 電話 0238-26-6092  
役割 山形県の施策に関する情報提供と支援
- ◇川西町産業振興課（課長 鈴木 清隆）  
住所 山形県東置賜郡川西町上小松1567番地 電話 0238-42-6645  
役割 川西町の施策に関する情報提供と支援
- ◇山形県商工会連合会（会長 小野木 覺）  
住所 山形県山形市城南町一丁目1番1号（霞城セントラル14階）  
電話 023-646-7211  
役割 小規模事業者支援に関する情報提供、各種セミナー開催、専門家派遣、需要開拓支援、職員の資質向上のための支援
- ◇公益財団法人山形県企業振興公社（理事長 森谷 裕一）  
住所 山形県山形市城南町一丁目1番1号（霞城セントラル13階）  
電話 023-647-0664  
役割 小規模事業者支援に関する情報提供、各種セミナー開催、専門家派遣の支援
- ◇山形県よろず支援拠点（コーディネーター 成澤 郁夫）  
住所 山形県山形市城南町一丁目1番1号（霞城セントラル13階）  
電話 023-647-0708（山形窓口） 0238-40-0764（米沢窓口）  
役割 各種セミナー開催、専門家派遣の支援
- ◇一般社団法人山形県中小企業診断協会（会長 五十嵐 幸枝）  
住所 山形県山形市南原町一丁目14番51号 電話 050-3681-2427  
役割 各種セミナー開催、専門家派遣、消費動向調査における分析の支援
- ◇独立行政法人中小企業基盤整備機構東北本部（本部長 守屋 高弘）  
住所 宮城県仙台市青葉区一番町四丁目6番1号（仙台第一生命タワービル6階）  
電話 022-399-6111  
役割 需要開拓に関する情報提供、職員の資質向上のための支援
- ◇日本政策金融公庫米沢支店（国民生活事業）（支店長 岩下 学）  
住所 山形県米沢市中央四丁目1番30号 電話 0238-21-5711  
役割 金融施策に関する情報提供と支援
- ◇山形県信用保証協会米沢支店（支店長 柏倉 達郎）  
住所 山形県米沢市駅前三丁目1番91号 電話 0238-23-7630  
役割 金融施策に関する情報提供と支援

◇山形銀行小松支店（支店長 海和 実）

住所 山形県東置賜郡川西町大字上小松 3496 番地 電話 0238-42-2131

役割 地域経済動向に関する情報提供、県制度融資などの金融支援、需要開拓に関する情報提供と支援

◇米沢信用金庫川西支店（支店長 清野 良満）

住所 山形県東置賜郡川西町大字上小松 1608 番地の 1 電話 0238-42-2255

役割 地域経済動向に関する情報提供、県制度融資などの金融支援、需要開拓に関する情報提供と支援

◇山形中央信用組合小松支店（支店長 川越 徹）

住所 山形県東置賜郡川西町大字上小松 1781 番地の 1 電話 0238-42-3107

役割 地域経済動向に関する情報提供、県制度融資などの金融支援、需要開拓に関する情報提供と支援

◇川西町観光協会（会長 渡部 順一）

住所 山形県東置賜郡川西町大字上小松 1624 番地の 6 電話 0238-54-1515

役割 地域経済活性化に関する情報提供

◇川西商業協同組合（理事長 齋藤 隆則）

住所 山形県東置賜郡川西町大字上小松 3487 番地 電話 0238-42-4810

役割 地域経済活性化に関する情報提供

◇山形おきたま農業協同組合川西支店（川西経済支店長 長澤 洋一）

住所 山形県東置賜郡川西町大字上小松 1735 番地の 1 電話 0238-42-2150

役割 地域経済活性化に関する情報提供

◇山形県公立大学法人山形県立米沢栄養大学（学長 鈴木 道子）

住所 山形県米沢市通町六丁目 15 番 1 号 電話 0238-22-7330

役割 地域資源を活用した新商品・創作メニュー開発での指導助言による支援

◇山形県立置賜農業高等学校（校長 佐藤 睦浩）

住所 山形県東置賜郡川西町大字上小松 3723 番地 電話 0238-42-2101

役割 地域資源を活用した新商品・創作メニュー開発での指導助言による支援



連携体制図等

