

経営発達支援計画の概要

実施者名	小国町商工会（法人番号 4390005006958）
実施期間	平成29年4月1日～平成34年3月31日
目標	5ヶ年の経営発達支援計画を策定し、提案型指導の実践により自立的な発展を目指す小規模事業者の創出、及び、町の特産品や観光資源の有効活用により魅力ある地域づくりを目指すと共に、経営発達支援計画の効果的な実践に結びつけていくことを目標とする。
事業内容	<p>【小規模企業者に資する取り組み】</p> <p>1. 地域の経済動向調査に関すること 地域経済動向については、四半期毎に調査、収集、整理、分析し、小規模事業者に情報を提供すると共に経営計画策定に活用する。 さらに、関係機関、関係団体と共通認識に立ち連携した支援対策に活用する。</p> <p>2. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者の財務状況や強み、弱みなどの現状を深く理解し、個々に対する経営状況の分析に取り組み、創業、経営革新、経営計画、再生計画、事業承継に係る策定支援に結び付ける。</p> <p>3. 事業計画策定支援に関すること 小規模事業者を取り巻く経営環境が激変していることを踏まえ、社会経済情勢の変化に対応しながら自らのビジネスモデルを再構築するために、地域経済動向調査や経営分析結果、需要動向調査の成果を活用して需要を見据えた事業計画策定を目指し、創業、経営革新、経営計画、再生計画、事業承継に対応した計画づくりに反映させる。</p> <p>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 小規模事業者の事業計画策定をフォローアップするため、定期的に進捗状況を把握して助言すると共に、事業計画遂行上で発生する問題や課題に対しては、専門家等を活用しながら伴走型の支援を行う。</p> <p>5. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の新たな販路開拓や新商品開発に活かすため、消費者ニーズや市場動向調査等について情報を集約及び提供し、事業計画策定や新たな需要の開拓に寄与する事業を効果的に実施する。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域商売に留まって課題のある事業者やホームページをもたない事業者を対象に、需要の創造や掘り起こしを行い、多様なニーズにあった商品・サービスの提供と情報発信に対する販路開拓に取り組み、小規模事業者の需要開拓に寄与する。</p> <p>【地域経済の活性化に資する取り組み】</p> <p>地域力を向上させるために関係団体等が「オール小国町」を掲げ、町全体のイメージづくりと活性化に向けた取り組みを行って認識の共有化を図ると共に、小規模事業者の経営力向上を伴う取り組みを加えながら、地域経済の活性化に取り組む。</p>
連絡先	〒999-1351 山形県西置賜郡小国町大字小国町163番地 小国町商工会 電話番号 0238(62)4146 FAX番号 0238(62)4156 メールアドレス：oguni@shokokai-yamagata.or.jp

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

【小国町の概要】

1) 地理的状況

小国町は山形県の西南端、新潟県境に位置し、東京23区よりもやや広い面積を持っているが、その96%が山林で占められた中山間地域である。

主要交通網はJR米坂線と国道113号線が東西につながり、他市町村へは車で東西どちらも30分程度を要する地理的条件にある。

また、冬期間は降雪量が多く、日本屈指の豪雪地帯となっている。

このような地域環境のため行政区域的に地域完結型の施策がとられ、住民もまた地域内での消費が主となり独立した地域特性をもっている。



2) 人口の推移

昭和30年度に18,366人であった人口が、平成24年度には8,485人とピーク時の半数以下となっている。

少子高齢化と共に、リーマンショック以後は基幹会社の操業が低下し、従業員の削減が図られ新規学卒者の雇用が減少している。

小国町の人口の推移 (単位：人)

	平成22年度	平成23年度	平成24年度
小国町	8,862	8,691	8,485

3) 産業の構造

当町における産業別総生産額(平成24年度)は307億2千万円であり、内、第一次産業が8億9百万円、第二次産業が123億6千3百万円、第三次産業が175億4千6百万円となっている。

地理的に中山間地域であるが、第二次、第三次産業が多いのが特徴である。小国町の企業数は431事業所であり、その内小規模事業所は346事業所となっており、そのほとんどが零細事業者である。

小国町の産業別総生産 (単位：百万円)

年次 区分	平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	生産額	構成比	生産額	構成比	生産額	構成比
第一次産業	711	2.3%	784	2.6%	809	2.6%
第二次産業	12,124	40.0%	11,806	39.2%	12,363	40.2%
第三次産業	17,505	57.7%	17,562	58.2%	17,546	57.1%

【小国町の課題と戦略】

1) 小国町の課題

小国町総合戦略の中で、今後、より一層進行していく人口減少・少子高齢化に向けて、小国町の特性を活かした産業の創出と、若い世代の定住と交流促進による人口減少の抑制と安定した経済環境の構築による好循環を確立していくことを課題に掲げている。

2) 小国町の戦略

小国町は、豊かな自然や生活文化などの地域特性を活かし、「人と自然が織りなすやさしい暮らしがあるまち“白い森の国おぐに”」構想を掲げている。

その中でも産業振興については、町の魅力を活かした“しごとづくり”として、次のような具体的な方針を定めている。

- ①新規事業所の立地や企業誘致による地元雇用の促進
- ②やまがた地鶏や雑穀などの産地形成による農林業経営基盤の強化
- ③地域おこし協力隊の受入れや移住者による新規就農対策の推進
- ④中核企業を中心とする経営環境の整備や景気雇用を資する工業の振興
- ⑤中心商店街活性化をはじめ商業者の取り組み支援に資する商業の振興
- ⑥特用林産物の産地拡大をはじめ6次産業化による地域ブランドの確立
- ⑦豊富な森林資源を活用した再生エネルギーの利用促進
- ⑧森林や薬草などの資源を組み合わせた健康長寿型産業の創出
- ⑨多様な働き方の創出や産業活性化に資する創業の支援

【商工業の現状と課題】

1) 製造業の現状と課題

中山間地で人口が少ないにも関わらず、第二次産業の生産額が大きいのは半導体製造の部材を製造している会社と重化学系会社（どちらも東京に本社がある）の大手企業が立地しているためであり、その企業城下町として町内経済が回っている。

他の製造業は、町内大手企業の下請け3社と縫製会社2社、その他2社と製造業が少なく、雇用環境が小さいため若者の就労の場もあまり無いのが実態である。

このように大手企業2社の経済依存が大きいと、大手企業の景況が小国町の景況にも左右される形となり、現に近年の製造出荷額は下降線をたどっている。

このことは雇用減や町外への人口流出にも影響することから、安定した産業基盤づくりが課題となっている。

小国町の製品業出荷額の推移

(単位：万円)

	平成24年度	事業所数	平成26年度	事業所数	出荷額対比
製造業出荷額	2,933,458	17件	2,597,377	16件	88.5%

(山形県工業統計調査)

2) 建設業の現状と課題

建設土木業は、近年の復興事業等の影響で活況となっている他、高規格道路の建設計画により当面の需要が期待できる環境にある。

一方、建築業は、新築棟数の減少によりリフォームが主体となっており、大きな需要は見込めないのが実情である。

業界全般で、冬の除雪事業が当地域の特需となっているが、冬期間の仕事づくりは不安定要素にあり、通年で安定的に稼働するためには、個々の経営戦略や事業計画づくりが課題である。

小国町の新築住宅棟数の推移

(単位：件)

	平成23年度	平成25年度	平成27年度
新築棟数	17	10	9

(山形県新設住宅着工統計調査)

3) 商業の現状と課題

小国町の商業における年間販売額は微減に留まっており、町内にコンビニや量販店が出店した影響と考えられるが、地元商店の販売力は、大型店等の影響や町外流出によって売上確保が厳しく、下げ幅も大きくなっている。

さらに、個人消費は事業所の支出抑制やネット購入が増えて地元購買意識の低下をまねき、地元商業の売上に影響が及んでいる。

このため、個店の経営力向上を図ることはもちろん、当地域の特徴である地元商業者で形成する共同店舗「ショッピングセンターアスモ」の運営や全町域にわたって販売促進を行う「小国ポイント会」を活かした取り組みが課題と捉えている。

小国町の年間商業販売額

(単位：万円)

	平成24年度	商店数	平成26年度	商店数	売上比較
小国町の商業販売額	593,497	102件	582,961	100件	98.2%

(山形県商業統計調査)

地元販促組合の年間販売額

(単位：万円)

	平成24年度	商店数	平成26年度	商店数	売上比較
協)小国ポイント会 加盟店の販売額	159,850	52件	147,491	50件	92.3%

3) サービス業の現状と課題

サービス業は、飲食業、理美容業、自動車整備業、旅館業、その他小分類の多業種にわたって形成しているが、全般的に人口減少等の影響により売上は減少傾向にある。

サービス業は、競合が多いのも特徴であるが、主に技術職・技能職であるだけに、各々差別化を図った経営戦略に手がけていくことが課題である。

また、各職種が組合をもって形成しているため、組合活動を活かした取り組みも課題と考える。

- ①小国町飲食店組合員数 15件
- ②小国理容組合員数 18件
- ③小国美容組合員数 10件
- ④小国町自動車整備業組合員数 6件
- ⑤小国町旅館組合員数 5件

【商工会の現状と課題】

現在の地区内商工業者数は397件、内、小規模事業者数は346件となっており、10年前と比較して3割程減少している。小国町商工会の会員数も比例して減少し、現在238名で組織率は60%となっている。

職員数は、局長1名、経営指導員1名、経営支援員2名、臨時職員1名の5名体制である。

これまでの主な取り組みとして、商業振興では、平成9年にオープンした共同店舗「ショッピングセンターアスモ」の建設に関わり、地元事業者の夢を育みながら町商業の核を整備したほか、町全体で販促事業を行う「協同組合小国ポイント会」の運営に関わり、共同店舗の核づくりと町内商店街区の一体化を形成すべく、町商業の環境整備に取り組んできた。

商工会は、この共同店舗ビルに事務所を構え施設管理を行う「(株)小国いきいき街づくり公社」と連携して商業活性化や街づくりの負託に応じている。

建設業振興では、平成13年度に「小国町木材製品利用住宅建築奨励助成事業」の創設に取り組み、地元産材の利活用と建築業の振興により循環型産業を形成すべく、町森林組合と地元関係業者と連携した成果が、現在においても住宅新築・増築費用の補てんに活用されている。

金融施策では、平成15年度に「小国町商工業経営安定化融資制度」の創設に取り組み、小国町と地元金融機関、山形県信用保証協会と連携して取り組んだ成果が、現在においても設備投資資金や資金繰り安定化資金の需要に活用されており、町内経済の循環や発展に寄与している。

また、平成21年度に「地域資源∞全国展開プロジェクト事業」に取り組み、地域資源である「わらび」「雑穀」「大豆」を活用した「小国ブランド」の確立をめざし、農商工連携や観光産業に結び付ける環境整備を行ってきた。

一方、近年においては、国や県などの支援施策や各種情報が集まる中、情報整理が不足していたり、これまで対処的な指導が多かったため、個々の事業所に対しては、実態を把握した上での提案型指導が少なかったと感じており、地域経済活性化のベースとなる個別支援の拡充が課題であると考えている。

小国町の商工業者数の推移

(単位：件)

	平成18年度	平成24年度	平成28年度
地区内商工業者数	554	421	397
小規模事業者数	490	381	346

(経済センサス)

【小規模事業者の中長期的な振興のあり方】

商工会としては、小規模企業者の10年後の姿を考えた場合、事業者数は減少するかもしれないが、生き残りをかける事業者に対して親身に対応し、経営体質の強化や地域振興イベントにおける新たな取り組みを実施し、時代に即した経営力の強化に努めながら、小規模事業者の傾向にみられる固執的で閉鎖的な意識を変えるべく、内面支援を行って元気と希望に満ちた小規模事業者の姿を追求していきたいと考える。

また、これまで記載してきた小国町の課題と戦略、商工業の現状と課題を踏まえ、小規模事業者の持続的発展に資する施策を展開していく。

1) 商業振興による賑わいづくり

最大の課題である町外への消費流出を抑制し、既存商店における購買意欲を高めると共に、後継者育成や賑わいづくりに取り組んで商業の活性化を図る。

2) 工業振興による活力づくり

地域企業と小規模事業者の連携交流を促進すると共に、個々の受注開拓や技術向上、製品開発などへの取り組みを支援し、地域産業の活性化を図る。

3) 創業・経営革新の促進

意欲ある企業家や経営革新に挑戦する事業者を支援し、雇用を伴った地域産業の底上げを図る。

4) 経営体質の強化

情報提供の充実化を図って研修機会や相談機会を拡充するほか、人材育成、後継者対策、事業承継などに対応して経営基盤の強化を図る。

5) 特産品拡充と地元ブランドの確立

既存にある特産品の拡充や新たな特産品開発を探り、関係機関や団体等と連携した6次産業化を促進しながら地元ブランドの確立をめざす。

【小規模事業者支援の目標と方針】

1. 目 標

小規模事業者の中長期的な振興のあり方を踏まえ、5ヶ年の経営発達支援計画を策定し、提案型指導の実践により自立的な発展を目指す小規模事業者の創出、及び、町の特産品や観光資源の有効活用により魅力ある地域づくりを目指すと共に、経営発達支援計画の取り組み方針を次のように掲げながら、効果的な実践に結びつけていくことを目標とする。

2. 方 針

1) 経営体質の強化に資する取り組み方針

- ①経営分析の基礎を高める経理の自計化を図ること
- ②税制の理解と効果的な節税を行ないながら収益増加を図ること
- ③大型店等に対抗できる商品サービスと店づくりの展開を図ること
- ④I Tを活用した事務の合理化を図ること
- ⑤独自の販路開拓やSNS等の活用を図ること

2) 地域振興イベントの発展に資する新たな取り組み方針

- ①自社の強みを打ち出した商品サービスの展開を図ること
- ②試作品や新サービスのモニタリングを展開し付加価値化を図ること
- ③農業生産者や業界組合等との連携し6次産業化の推進を図ること
- ④町内商圈体質から広域商圈を意識した販路開拓の展開を図ること
- ⑤地域特産品や観光資源を活かした交流人口の取り込みを図ること

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】

小国町商工会においては、四半期毎に山形県商工会連合会主導の県内統一景況調査を実施しているが、この他に自主的な調査を行っていないのが現状である。

また、地域経済動向を捉えるため、山形県が3年毎実施している「買い物動向調査」や「商業統計調査」、「工業統計調査」などを見て地域の動向を把握している。

なお、商工業者の基本情報を把握するための実態調査は3年毎に取り組んでいて、商工会基幹システムにデータを蓄積している。

これらの調査結果については、会報やホームページに掲載せず、個々の経営指導の際に利用したり、各会議の際に資料として提供しているのみであった。

今後の課題は、小規模事業者の経営計画を整備していく際、各種統計資料を収集し、データに基づく経営指導を行っていくことが課題と考えている。

【目標】

地域経済動向については、四半期毎に調査、収集、整理、分析し、小規模事業者に情報を提供すると共に経営計画策定に活用する。

さらに、関係機関、関係団体と共通認識に立ち連携した支援対策に活用する。

【事業内容】

1) 調査内容

①小規模事業者の状況

- ・実態調査票を作成し、毎年、一定事業所の経営状況を把握する。
- ・小規模事業者の事業状況（売上状況、資金繰り状況、労務状況）を把握するため金融相談や決算申告相談時に財務諸表で確認調査する。
- ・巡回、窓口指導で小規模事業者の事業意識と今後の意向調査を行い、事業を持続される意欲や事業内容について問題意識があるか、又、事業承継対策を検討しているかを把握する。

実態調査計画

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
事業所実態調査	3年毎実施	50件	50件	50件	50件	50件

②地域経済の状況

i 国勢調査

- ・町村別人口の推移、世帯数

ii 市町村民経済計算調査報告書

- ・一人当たり市町村民所得

iii 商業統計調査結果報告書

- ・卸売・小売業編統計 第10表商業規模別売上
- ・小売業態分類編 第2表業態別商店数、売上等
- ・ 〃 参考表2業種別商店数、売上等

iv 工業統計調査結果報告書

- ・表7-2市町村別事業所数、従業員数、製造品出荷額等及び付加価値額

v 山形県買い物動向調査報告書

- ・表2-1自市町村購買依存率（商品総合及び商品別）
- ・表2-27商圏と吸引力（商品総合及び商品別）
- ・表2-44他市町村への購買等流出率

vi 山形県観光者数調査

- ・第3表市町村別観光者数（延数）

vii 山形県商工会連合会が四半期毎に行う中小企業景況調査の活用

2) 整理分析

- ①実態調査票は、商工会基幹システムに入力し整備する。
- ②小規模事業者の業種別事業数等について、実態調査と外部各種センサスから時系列的変動を捉える。
- ③事業規模等をグラフ化し、地域産業の傾向を捉える。
- ④事業主意識調査は、意識と意向を区分して傾向をグラフ化して視覚的に整理すると共に、小規模事業者が抱えている課題を抽出する。
- ⑤地域市場規模について、人口動態調査や買い物動向調査報告データ等から個人消費動向を推定し、小売商業者の販売戦略に活用する。
- ⑥実態調査結果と各種センサスの傾向との整合性を分析し、地域産業の課題を抽出する。

3) 情報提供と活用方法

①会報とホームページによる情報提供と活用方法

- ・調査結果の概要については、会報とホームページにより年4回の情報提供を行う。
- ・事業所に対しては、業界動向や傾向等を提供することで経営意欲の高揚につながる。
- ・職員においては、朝礼や月例会議で調査結果を共有し指導業務に活用する。

②関係団体連絡調整会議による提供と活用方法

- ・小国町と関係団体で構成する商工団体連絡調整会議において、年12回（毎月）調査分析結果を提供する。
- ・町全体の振興策や関係団体における事業活動の検討データとして活用すると共に、個々の事業計画に反映させる。

③金融機関調整会議による提供と活用方法

- ・各金融機関と小国町で構成する金融機関調整会議において、年1回、調査分析結果を提供する。
- ・調査データに基づく課題を踏まえ、小規模事業者の金融対策を検討する。

調査・分析結果提供

内 容	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
会報による情報提供	3回	4回	4回	4回	4回	4回
ホームページによる情報提供	未実施	4回	4回	4回	4回	4回
商工団体連絡調整会議による情報提供	12回	12回	12回	12回	12回	12回
金融機関調整会議による情報提供	未実施	1回	1回	1回	1回	1回

2. 経営状況の分析に関すること【指針】

【現状と課題】

毎年、決算申告時に事業者の決算データを把握しているが、金融支援や経営改善計画などの個別相談時だけ経営分析を行っており、現状は5件程度である。

このため、定期的かつ継続した分析を行っておらず、個々の分析結果を整理していない状況にある。

今後は、様々な課題をもっている事業者に対して課題解決を図るため、経営指導員等と共に経営分析を行っていくことが課題である。

【目標】

小規模事業者の財務状況や強み、弱みなどの現状を深く理解し、個々に対する経営状況の分析に取り組み、創業、経営革新、経営計画、再生計画、事業承継に係る策定支援に結び付けていくことを目標とする。

経営状況の分析目標

項目	現状	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
経営分析の目標件数	5件	10件	10件	10件	10件	10件

【事業内容】

- 1) 巡回、窓口相談時に積極的に経営分析と事業計画作成の重要性を啓蒙する。
- 2) 記帳継続指導や各種セミナーの開催を通じて経営分析の機会をつくる。
- 3) SWOT分析、財務分析、キャッシュフロー分析などの各種分析ツールを用いて事業計画策定に向けた支援を行う。
- 4) 専門的課題や複雑な問題にあたる場合は、山形県商工会連合会や山形県よろず支援拠点、山形県企業振興公社、山形県中小企業団体中央会等の各連携機関の支援制度を活用すると共に、専門家派遣事業を活用して効果的な分析を行う。

(経営状況ヒアリングのポイント)

①人的資産

- ・事業の取組に必要な技術や手法などの特徴
- ・従業員等の人的規模
- ・指示命令系統
- ・後継者対策

②経営の特徴

- ・取扱商品の種類
- ・独自の技術、商品やサービスの有無
- ・施設や設備等の整備
- ・I T等の情報機器の活用状態
- ・事業所の強み・弱み・機会・脅威の把握（S W O T分析）

③財務諸表と資金力

- ・貸借対照表の作成状況
債務の状況
キャッシュフロー状況

④情報

- ・インターネットの活用状況
- ・自社のホームページの有無

(分析結果の活用方法)

①小規模事業者の個別支援

- ・個別の財務状況を時系列にグラフ化し、傾向を浮き彫りにする。
- ・各種センサスや地域内経営状況分析結果と比較し、自らの経営方向を確認する。
- ・経営課題解決に向けた問題点を明らかにし、専門化派遣制度等を活用して具体的な解決を図る。
- ・事業計画策定における基礎データと進捗確認データとする。
- ・「ものづくり補助金」「持続化補助金」等の小規模事業者支援制度等の活用につなぐ申請書作成の基礎データとし、伴走型で申請書の作成支援を行う。

②地域振興等への活用

- ・分析結果をとりまとめ関係団体等に総括データとして提供し、小規模事業者への振興事業策定の基礎データとする。

3 . 事業計画策定支援に関すること【指針】

【現状と課題】

小規模事業者は経営資源に乏しいため事業計画策定が難しい状況にあり、商工会では一部の小規模事業者に対して事業計画策定の支援を行っているものの、その多くが金融支援等に対する対処的な内容がほとんどであった。

今後、様々な課題をもっている事業者に対して経営計画を策定していくにあたり、経営指導員等と共に行っていくことが課題である。

【目標】

小規模事業者を取り巻く経営環境が激変していることを踏まえ、社会経済情勢の変化に対応しながら自らのビジネスモデルを再構築するために、地域経済動向調査や経営分析結果、需要動向調査の成果を活用して需要を見据えた事業計画策定を目指し、創業、経営革新、経営計画、再生計画、事業承継に対応した計画づくりに反映していくことを目標とする。

【事業内容】

1) 創業の支援

創業については、窓口相談に来た創業者に対し、将来の成長企業となるべく育成の観点から、より実効性や成長性のある事業計画策定を支援する。また、場合によっては、創業補助金の活用も踏まえ対処する。

2) 経営革新の支援

経営革新については、事業存続のため常に経営環境の変化に対処すべく観点から、新たな事業展開を目指す事業者に対して事業計画策定を支援する。また、場合によっては、ものづくり補助金等の活用も踏まえ対処する。

3) 経営改善の支援

経営改善については、事業の悪化先に対して経営体質の強化や財務面の改善を図る観点から、持続化補助金の活用も踏まえつつ、意欲的に経営改善を目指す事業者に対して事業計画策定を支援する。

4) 事業再生の支援

事業再生については、経営破綻の懸念や債務超過にある先に対して立ち直させる観点から、山形県中小企業再生支援協議会などの関係機関と連携し、経営に支障をきたしている事業者に対して事業計画策定を支援する。

5) 事業承継の支援

事業承継については、後継者の重要性を踏まえながら地域経済の活力を促す観点から、山形県事業引継ぎ支援センターなどの関係機関と連携し、親族の承継、従業員等の承継、株式譲渡等につながる事業計画策定を支援する。

事業計画策定支援計画

項目	現状	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
創業支援	1件	2件	2件	2件	2件	2件
経営革新支援	0件	1件	1件	1件	1件	1件
経営計画支援	3件	5件	5件	5件	5件	5件
再生計画支援	1件	2件	2件	2件	2件	2件
事業承継支援	1件	2件	2件	2件	2件	2件

4．事業計画策定後の実施支援に関すること【指針】

【現状と課題】

事業計画策定後の事業実施は、小規模事業者の自助努力で取り組む必要があるが、計画の推移を客観的に把握できないのが実情である。

商工会では、事業計画の進捗について事業者からの申し出により確認指導を行っており、事業計画の変更や根本的な見直しの支援が十分とは言えない状況であった。

今後は、様々な課題をもっている事業者に対して経営計画の変更や見直しの反復作業を習慣づけると共に、問題点の発覚が生じた場合は、積極的に巡回訪問して確認作業を行い、経営指導員が中心となって対策会議をもちながら、迅速かつ効果的な対応に努めていくことが課題である。

【目標】

小規模事業者の事業計画策定をフォローアップするため、定期的に進捗状況を把握して助言すると共に、事業計画遂行上で発生する問題や課題に対しては、専門家等を活用しながら伴走型の支援を行っていくことを目標とする。

【事業内容】

- 1) 事業計画策定の全事業者に対して巡回訪問、若しくは、商工会において、四半期ごとを目途に年4回以上事業進捗を確認して問題点を把握すると共に、次の展開を経営指導員等と話し合っ解決していく。
- 2) 経済動向や各種支援制度の情報を提供については、事業推進に向けて指導助言を年4回以上行う。
- 3) 事業推進にあたり経営革新、農商工連携、事業承継などの専門的な課題に対しては、専門家派遣制度を活用して課題抽出ごと支援にあたる。
- 4) 上記に関わらず、経過が順調な事業者は頻度を落とし、計画通りに進んでいない事業者については頻度を上げるなど事業者の状況に応じて柔軟に対応する。

事業計画策定後の支援

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
フォローアップ 巡回訪問等	要望時	4回	4回	4回	4回	4回
情報提供	不定期	4回	4回	4回	4回	4回
専門家派遣対応	要望時	課題 抽出時	課題 抽出時	課題 抽出時	課題 抽出時	課題 抽出時

5．需要動向調査に関すること【指針】

【現状と課題】

需要動向調査に関しては、山形県の委託を受けて3年毎に実施している買物動向調査だけであり、その調査結果を商業関係者に提供しているのみである。

今後は、小規模事業者の支援に活用するために、地域事情に合った需要動向調査を行い、事業計画策定や新たな需要開拓に結び付けていくことが必要と考える。

【目標】

小規模事業者の新たな販路開拓や新商品開発に活かすため、消費者ニーズや市場動向調査等について情報を集約及び提供し、事業計画策定や新たな需要の開拓に寄与する事業を効果的に実施していくことを目標とする。

【事業内容】

1) 道の駅における消費者ニーズの実施

道の駅と取引がある食料品販売業、酒造業、菓子製造業、山菜きのこ販売業、農産物加工業等で、新商品開発や新たな販路開拓が必要な10事業者を対象に、道の駅店頭において年1回、消費者ニーズ調査やモニタリングを実施し、既存商品の改良や新たな商品開発等の支援を行う。

また、その結果を他の事業者へフィードバックしながら需要動向調査の活用を図っていく。

2) 業種別に取り組む消費者ニーズの実施

共同販促事業を行う協同組合小国ポイント会加盟店50店の中で、新商品開発や新たな販路開拓等が必要な10事業所を業種別に選定し、年1回、消費者ニーズ調査やモニタリングを実施し、既存商品の改良や新たな商品開発等の支援を行う。

<共通調査項目>

食味、分量、価格、パッケージ、その他改良すべき点

需要動向調査の実施

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
1) 道の駅調査のサンプル数	0件	10件	10件	10件	10件	10件
1) 情報提供数	0件	20件	20件	20件	20件	20件
2) 業種別調査のサンプル数	0件	10件	10件	10件	10件	10件
2) 情報提供数	0件	20件	20件	20件	20件	20件

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

【現状と課題】

小国町の小規模事業者の90%以上は、ホームページの開設やネット販売を行っておらず、全国的な展示会や物産展、商談会に積極的に参加する小規模事業者は皆無であり、全国的な販路開拓のノウハウが無いため地域内での取引が主たる売上となっているのが現状である。

今後は、小規模事業者が提供する商品サービスの内容を勘案した上で、商談会や販路開拓の機会を提供していくことが課題である。

【目標】

地域商売に留まって課題のある事業者やホームページをもたない事業者を対象に、需要の創造や掘り起こしを行い、多様なニーズにあった商品・サービスの提供と情報発信に対する販路開拓に取り組み、小規模事業者の需要開拓に寄与していくことを目標とする。

【事業内容】

- 1) B to Bで販路開拓を行う事業者を対象に、全国商工会連合会や山形県商工会連合会等が主催する商談会、展示会、即売会への参加を促し、商談シートの整備についてアドバイスを行うほか、商談成立に欠かせないパンフレットやカタログ等の作成指導を行いながら個々の商談成約に結びつけていく。
- 2) B to Cで販路開拓を行う事業者を対象に、全国商工会連合会100万会員ネットワークによるインターネット事業者支援システム「SHIFT」を活用し、小規模事業者のホームページの開設や電子公告の掲載に支援し、自慢の逸品やおすすめ商品、差別化を図ったサービスメニューなどを集約しながら取引拡大に結びつけていく。

新たな需要開拓支援

項目	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
1) 商談会参加事業者数	0件	3件	3件	3件	3件	3件
1) 商談会成約件数	0件	2件	2件	2件	2件	2件
2) SHIFT掲載件数	0件	5件	5件	5件	5件	5件
2) 取引増加件数	0件	5件	5件	5件	5件	5件

・地域経済の活性化に資する取組

【現状と課題】

近年、人口が著しく減少する中、地域経済の活性化のために小国町や関係団体等と共催、若しくは、協力して賑わいイベントを行っている。また、交流人口の拡大のために、NPO法人や観光協会と共に観光交流事業を促進し、交流人口の拡大にも取り組んでいる。

一方、近隣市町に大型量販店の進出やコンビニエンスストア、ドラッグストア等の競合があつて地域における小規模事業者の経営体力が衰弱しているため、地域力向上と共に、個々の経営力向上を図った取り組みにしていくことが課題である。

【目標】

地域力を向上させるために関係団体等が「オール小国町」を掲げ、町全体のイメージづくりと活性化に向けた取り組みを行って認識の共有化を図ると共に、小規模事業者の経営力向上を伴う取り組みを加えながら、地域経済の活性化に資することを目標とする。

【事業内容】

1. 地域振興事業

1) おぐに鍋まつり事業

おぐに鍋まつりは、小国町商工会青年部と女性部が実行委員会を組織して行い14回目を数える。毎回10チーム以上が出店し、1,000人以上の来場者で賑わうイベントとなっている。

おぐに鍋まつりの発想は、冬期間に屋外で楽しめるイベントを開催し、閉じこもりがちな冬期間の賑わいを醸し出す方法として考えられた。その後、開催時期や演出方法等がかわって秋の風物詩となり、地域の賑わいと特産品の活用に繋がるイベントとなった。

商工会としては、今後、出店された創作鍋の中から飲食店で定番メニューとなるよう、飲食店組合等と協力しながら地域の特産メニューづくりに発展させていくことに支援する。



(おぐに鍋まつり)

2) 子育地蔵尊大祭事業

子育地蔵尊大祭は、商店街区にある伝統行事であり、商店街の若手経営者等が商店街のお祭りとして30年ほど前から実施主体となって地域住民と実行委員会を組織して行っている。

商工会としては、今後、伝統行事としての祭礼を地域の方に受け継ぐ役割と共に、商店街のワゴンセール等の売出しやイベントを企画しながら、小規模事業者の販売機会を増やし相乗効果のある取り組みに支援する。



(子育地蔵尊大祭)

2. 小国町特産品のブランド化

当町は、天然の林産物（山菜やキノコ）が豊富であり、特に、ワラビは、太くて柔らかく美味しいと評判があって他地域より1割程度高く販売されている。

また、キノコも天然物が多く採取されており、近年では、舞茸、椎茸、ナメコ等を生産者によって通年栽培されるようになり、質の良い特産品が各地の食料品店等で販売されている。

さらに、雑穀生産者が、たかきび、もちきび、あわ、アマランサス等を栽培し始め、健康ブームと共に健康食品やデトックス食品として見直される中、多くは首都圏に出荷され、地元の道の駅や街の駅でも販売されている。

このように、小国町のイメージとして山菜・キノコが代名詞になっており、これを求めて多くの方が来訪している。

しかし、当町には加工食品会社が少なく、加工品の製造については、他市町の加工業者に製造を委託しなければならない課題があり、小国町の特産品を包括する体制がないのが現状であった。

小国町では、今年度、6次産業化の推進として「おぐにまるごと農商工ネットワーク協議会」を立上げ、個々の生産性向上や各生産組合の支援を行いながら農産物の流通拡大を目指している。

商工会としては、町の協議会と共に6次産業化を積極的に促進していき、特産品の選定、販売、PRについて関係団体と連携し、販路開拓や共同加工施設整備など小国町特産品のブランド化を包括できる体制整備に取り組む。

また、全国商工会連合会や山形県商工会連合会事業の展示会や商談会などを活用しながら市場確保を目指し、販売活動のアドバイスや物産展への出店などを支援する。



(春の味覚 山菜各種)



(秋の味覚 キノコ・栗・アケビ等)



(「たかきびうどん」雑穀を練り込んだうどん)

3. 観光交流事業

小国町の観光行政は、豊かな自然を活用した観光交流を目指しており、特に、小国町の暮らしを商品化した「雪深い郷」「ぬくもりのある香り」「四季の色」などをイメージに体感、体験を重視した観光メニューの開発に取り組んでいる。

当町は、町面積の97%を占める山林があり、ブナの原生林に代表される自然が保たれているほか、近年は、歴史の足跡的な旧街道の石畳が発掘・保存されていることからトレッキングと共に自然活用が見直されている。

毎年10月には、旧街道の「黒沢峠まつり」が開催され、町内外から峠のトレッキングを目当てに多くの観光客が訪れている。

また、森林セラピー基地として国の指定を受けている温身平は、ブナの原生林地帯であり、ブナ林を散策して癒しを求める方々が多く来訪している。

さらに、黒沢峠を含む旧越後米沢街道十三峠は、3町1村にまたがる街道であり、歴史といにしえを体感するために春から秋まで訪れるグループが多く、NPO団体と地元保存会が一部有償のガイドを行っている。

商工会としては、今後、町、観光協会、NPO団体等と連携し、体験ツアーを充実させる意味で山菜・キノコに代表される地域食文化の体験を加えた地域「まるごと体験」を企画し、健康志向と絡めながら近隣都市の中高年層に対してPR拡大を図る。

また、宿泊業者等と連携し、ツアー受入れのシステムを開発しながら観光の産業化に取り組む。



(黒沢峠トレッキング)

・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

【現状と課題】

他の支援機関との情報交換に関しては、従来、経営指導員が金融機関や税理士等と個別に面談し対応してきたことで小規模事業者支援ノウハウの広がりが無かった部分が課題である。

職員の連携に関しては、経営指導員が主に経営相談に対応し、その他、業務分担の中で相談業務を完結させている現状から、今後は、情報の共有化を重点に置き、すべての職員で経営分析、事業計画策定、事後フォロー、需要開拓等に関わり、一貫した経営支援を行う体制づくりが必要と考える。

【目標】

関係支援機関との連携を強化すると共に、職員間の情報共有化と連携体制を構築し、個々のスキルアップをもって小規模事業者支援の拡充を図ることを目標とする。

【事業内容】

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

1) プラットフォームやまがた連絡協議会

山形県企業振興公社が取りまとめている県内支援機関が会する機会を有効に活用し、支援事例やビジネスモデル、個々の事案等について情報交換しながら多様化・複雑化するニーズに対して適切な対応を図っていく。

(構成団体)

山形県、山形県企業振興公社、中小企業支援センター、山形県産業技術振興機構、山形県工業技術センター、山形県高度技術研究開発センター、山形県産業創造支援センター、発明協会山形支部、雇用能力開発機構山形センター、県内大学、山形県中小企業団体中央会、日本政策金融公庫、山形県信用保証協会、県内金融機関、山形県商工会連合会及び商工会

2) 小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会

商工会の融資制度である「マル経資金」の活用と普及を図るため、日本政策金融公庫米沢支店が年2回開催している会議に出席し、地域内の経済動向や小規模事業者の金融支援ノウハウについて情報交換を行う。

(構成団体)

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、高畠町商工会、川西町商工会、白鷹町商工会、飯豊町商工会、小国町商工会

3) 小国町金融懇談会

国や県、町の融資制度の活用や地域経済に反映する金融施策を検討するため、日本政策金融公庫、町内金融機関、小国町との連携で年1回開催し、小規模事業者の金融支援策について情報交換を行う。

(構成団体)

日本政策金融公庫米沢支店、山形銀行小国支店、山形中央信用組合小国支店、小国町産業振興課、小国町商工会

4) 小国町商工団体連絡調整会議

町内における商工関係団体との情報交換を毎月行い、地域経済活性化に資する細やかな情報交換を行いながら小規模事業者支援に反映させる。

(構成団体)

小国町産業振興課、株式会社小国いきいき街づくり公社（まちの駅）、協同組合小国ショッピングセンター、協同組合小国ポイント会、有限会社白い森よこね物産品直売所（道の駅）、小国町商工会

2．経営指導員等の資質向上等に関すること

1) 全国商工会連合会研修事業

全国連が実施するWEB研修を経営指導員だけでなく経営支援員も受講し、必要な知識を習得するほか経営支援事例の情報収集に努めながら実践に役立てる。

2) 山形県商工会連合会研修事業

県連合会が主催する事務局長研修会、経営指導員研修会、経営支援員研修会に参加して各々の職制にあった知識を習得すると共に、中小企業大学校と連携して行う経営技術研修には、経営指導員だけでなく経営支援員も参画して支援能力の向上を図る。

3) 西置賜地区商工会広域連携協議会研修事業

広域連携事業で行う経営革新塾や経営計画作成セミナー等に対し、経営指導員だけでなく経営支援員も参画して支援能力の向上を図る。

4) 小国町商工会職員間の情報共有化と連携体制の構築

業務や事業の進捗を把握するため、毎月1日に事務局連絡会議を行い、細やかな情報共有化を図って経営支援業務の精度を高めていく。

また、小規模事業者の個別事案に対しては、経営指導員と経営支援員がチームを組み、現状把握や経営分析、事業計画策定データを整備して共有化を図り、指導スキルをOJTで学びながら支援能力の向上を図る。

さらに、職員の人事異動があるために共有化する仕組みづくりが必要であり、蓄積したノウハウをデータベース化して組織の財産として残していく。

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は、PDCAサイクルを構築し、次の方法により評価・検証を行う。

1) 事業の実施状況と成果、及び、事務局内の自己評価については、当会の三役会（会長、副会長2名）に報告して承認を受ける。

2) 三役会で承認を受けた事業の実施状況と成果、及び、事務局内の自己評価については、外部有識者（中小企業診断士等）と小国町産業振興課長に提出して評価を受ける。

3) 当会の会長及び副会長、全職員、並びに、小国町産業振興課職員により事業の実施状況と成果、及び、評価を検証し必要に応じて計画の見直しを行う。

4) 事業の実施状況、成果、見直しの結果については、当会の理事会、及び、総代会で報告すると共に、当会のホームページに掲載して計画期間中に公表する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制																								
	(平成28年4月現在)																							
<p>(1) 組織体制</p> <p style="text-align: center;">小国町商工会組織体制</p> <pre> graph TD A[総代会] --> B[会長] A --> C[監事] B --> D[副会長] D --> E[理事会] E --> F[総務委員会] E --> G[財務委員会] F --> H[工業部会] F --> I[商業部会] G --> J[青年部] G --> K[女性部] H --> L[事務局] I --> L J --> L K --> L </pre>																								
<p>(2) 実施体制</p> <p>小国町商工会は、事務局長1名、経営指導員1名、補助員1名、記帳専任職員1名、臨時職員1名の5名体制である。</p> <p>本事業には、全職員体制で取り組むことはもちろん、山形県商工会連合会をはじめ、西置賜地区商工会広域連携協議会と協力体制を強化し、地域行政、関係機関団体等と連携体制を構築する。さらに、事務局内での情報共有を図るため、毎月、事務局連絡会議を行って、本事業の進捗調整と促進を図る。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">担当事業</th> <th style="width: 40%;">職務・役割</th> <th style="width: 20%;">主担当者</th> <th style="width: 20%;">担当者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経営発達支援事業</td> <td>地域の経済動向調査、経営分析と需要動向調査、事業計画書の策定・実施支援、創業・経営革新支援</td> <td>商工振興課長</td> <td>職員 2名 臨時職員 1名</td> </tr> <tr> <td>地域活性化に資する事業</td> <td></td> <td>商工振興課長</td> <td>職員 2名 臨時職員 1名</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">支援力向上対策事業</td> <td>員外部研修の受講手配 職員内部研修の実施</td> <td>事務局長</td> <td>職員 3名 臨時職員 1名</td> </tr> <tr> <td>関係機関との連携・情報共有</td> <td>商工振興課長</td> <td>職員 2名</td> </tr> <tr> <td>評価・見直し</td> <td></td> <td>事務局長</td> <td>商工振興課長</td> </tr> </tbody> </table>		担当事業	職務・役割	主担当者	担当者	経営発達支援事業	地域の経済動向調査、経営分析と需要動向調査、事業計画書の策定・実施支援、創業・経営革新支援	商工振興課長	職員 2名 臨時職員 1名	地域活性化に資する事業		商工振興課長	職員 2名 臨時職員 1名	支援力向上対策事業	員外部研修の受講手配 職員内部研修の実施	事務局長	職員 3名 臨時職員 1名	関係機関との連携・情報共有	商工振興課長	職員 2名	評価・見直し		事務局長	商工振興課長
担当事業	職務・役割	主担当者	担当者																					
経営発達支援事業	地域の経済動向調査、経営分析と需要動向調査、事業計画書の策定・実施支援、創業・経営革新支援	商工振興課長	職員 2名 臨時職員 1名																					
地域活性化に資する事業		商工振興課長	職員 2名 臨時職員 1名																					
支援力向上対策事業	員外部研修の受講手配 職員内部研修の実施	事務局長	職員 3名 臨時職員 1名																					
	関係機関との連携・情報共有	商工振興課長	職員 2名																					
評価・見直し		事務局長	商工振興課長																					
<p>(3) 連絡先</p> <p>〒999-1351 山形県西置賜郡小国町大字小国町163番地 小国町商工会 電話番号 0238(62)4146 FAX番号 0238(62)4156 メールアドレス: oguni@shokokai-yamagata.or.jp</p>																								

(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)

	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
1. 地域経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 経営状況の分析	200	200	200	200	200
3. 事業計画策定支援	250	250	250	250	250
4. 事業計画策定後実施支援	100	100	100	100	100
5. 需要動向調査	100	100	100	100	100
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	250	250	250	250	250

(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
商工会自己財源、負担金、山形県補助金、小国町補助金

(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	地域動向調査に関すること【指針③】 <ul style="list-style-type: none">・当会における調査以外に調査結果の提供を受けること。・地域の動向調査等についての情報提供を受けること。
2	経営状況の分析に関すること【指針①】 <ul style="list-style-type: none">・経営状況の分析に関する情報提供・経営状況の分析に係る支援
3	事業計画策定支援に関すること【指針②】 <ul style="list-style-type: none">・事業計画書の作成支援・セミナー開催や個別相談支援・計画を活かす補助金や資金調達支援
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">・専門的な実施支援に関する指導助言・支援制度等の情報提供
5	需要動向調査に関すること【指針3】 <ul style="list-style-type: none">・当会における調査以外に調査結果の提供を受けること。・調査に伴う情報提供を受けること。
6	新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること <ul style="list-style-type: none">・当会の実施する支援以外の事業への参加・インターネット等に関する専門的な情報提供を受けること。
7	地域経済の活性化に資する取組 <ul style="list-style-type: none">・当会の実施する以外の連携先と取り組む事業・地域経済活性化に関する情報提供を受けること。
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に関すること <ul style="list-style-type: none">・支援ノウハウの情報提供を受けること。
9	経営指導員等の資質向上に関すること <ul style="list-style-type: none">・職員の資質向上のための指導を受けること。
10	事業の評価及び見直しに関すること <ul style="list-style-type: none">・事業の評価を受け、見直しについての助言を受けること。

連携者及びその役割

外部等との連携体制を確保し経営発達支援事業を推進するために関係団体と連携を図る。連携する団体は、次の機関、団体等を計画している。

連携先	代表者名	所在地	連絡先
山形県企業振興公社 (よろず支援拠点) (事業引継ぎセンター)	理事長 森谷裕一	山形市城南町 1-1-1	023-647-0660
山形県中小企業団体中央会	会長 山本惣一	山形市城南町 1-1-1	023-647-0360
山形県商工会連合会	会長 小野木覺	山形市城南町 1-1-1	050-3540-7211
小国町	町長 仁科洋一	小国町大字小国小坂町 2-70	0238-62-2112
小国町観光協会	会長 鈴木正昭	小国町大字小国小坂町 2-70	0238-62-2112
小国町森林組合	組合長 河内昭佐	小国町大字小国小坂町 2-57	0238-62-2229
J A山形おきたま小国支店	統括支店長 安達広喜	小国町大字針生 254-3	0238-62-5588
日本政策金融公庫米沢支店	支店長 岩下 学	米沢市中央 4 丁目 1-30	0238-21-5711
山形銀行小国支店	支店長 布施和宏	小国町大字小国町 158	0238-62-2027
山形中央信用組合小国支店	支店長 遠藤研介	小国町大字岩井沢 840	0238-62-2137
おぐに白い森(株)	社長 高橋耕司	小国町栄町 30	0238-62-4518
(株)小国いきいき街づくり公社	社長 加藤 功	小国町大字小国町 163	0238-61-0077

連携体制図等

(全体図)

