

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	西川町商工会 (法人番号 9390005007729) 西川町 (地方公共団体コード 063223)
実施期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 1. 小規模事業者数の維持 2. 地域資源を活用した商品・サービスづくりと販わいづくり
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>2. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①ビッグデータの活用</p> <p>②小企業景気動向調査</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>①経営分析する事業者の掘り起こし</p> <p>②経営分析 (財務分析、SWOT分析)</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①事業計画策定セミナーの開催</p> <p>②事業計画の策定</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①年6回の巡回によるフォローアップ</p> <p>6. 需要動向調査に関すること</p> <p>①仙台に対する需要調査</p> <p>②山菜・きのこを活用した商品に対する需要調査</p> <p>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①いいもの発見山形物産展での販路開拓</p> <p>②仙台お宮町秋まつりによる販路開拓</p> <p>II. 地域経済の活性化に資する取組</p> <p>8. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること</p> <p>①総合産業振興地域協議会の開催</p> <p>②山菜きのこ産業振興プロジェクトの開催</p>
連絡先	<p>西川町商工会 〒990-0702 山形県西村山郡大字海味 475-8 TEL : 0237-74-3135 FAX : 0237-74-3110 E-mail : nishikawa@shokokai-yamagata.or.jp</p> <p>西川町商工観光課商工観光係 〒990-0792 山形県西村山郡大字海味 510 TEL : 0237-74-4119 FAX : 0237-74-2601 E-mail : shoko@town.nishikawa.yamagata.jp</p>

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

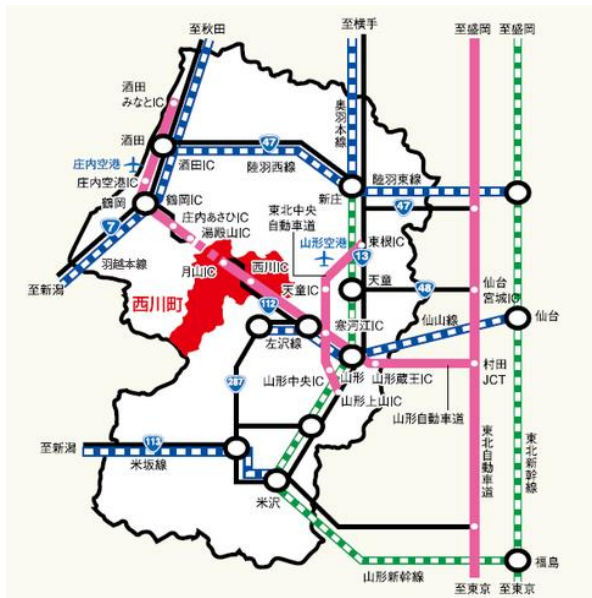
【地域の現状】

① 西川町の概要

西川町は山形県のほぼ中央に位置している。総面積の95%を山地が占めており、そのうち民有林内の人工林面積は約90%を占めている。平地は町の中央を流れる寒河江川とその支流沿いにわずかに広がっており、可住地面積は12.65km²（総面積の3.2%）となっている。

積雪期間は中心部で1.5m前後、山間部では最大6mに達する豪雪地帯。この特徴を観光資源として「冬こそ誘客、冬こそ所得向上」をねらいとした「日本一の雪国宣言」を掲げている。月山の雪は夏まで溶けにくいいため日本で一番遅くまで滑走できるスキー場として、4月～7月は「月山夏スキー」と大々的に県外・海外へPRして誘客を図っている。

また、西川町は山間部という特徴のひとつとして東北屈指の「山菜・きのこ」の宝庫であり、山菜は41.4t・きのこは29.5t（H24実績）の出荷量があり林産物全体の半分を占めている。かつて出羽三山に詣でる行者を泊めるための宿舎が発達し、自給自足用の山菜や茸や木の実等の中から住民以外の人々の口にも合うように工夫を加えていったことが、単なる山菜をおもてなし用の「山菜・きのこ料理」になるまで磨きをかけ一大食文化へと昇華させた。そのため現在でも山菜・きのこ料理をメインとしている旅館や飲食店は多く、県外から多くの観光客を呼び込む観光資源となっている。



②人口の推移

昭和45年に10,740人だった人口は、平成22年に6,395人、平成30年4月は5,181人まで減少。高齢者のいる世帯割合が78.1%と山形県で最も高い地域になっている。

西川町の人口・世帯数の推移

年次	人口（人）	世帯数（世帯）	対前年増減数（人）
平成22年	6,395	1,910	△137
平成26年	5,762	1,851	△142
平成30年	5,181	1,730	△226

※山形県HP「人口と世帯数データ」より

③産業

第6次西川町総合計画では、基幹産業である観光業（飲食業・宿泊業等）を軸に、山形県内一の西山材生産量を誇る林業や、雇用確保に貢献している製造業を絡めた「総合産業化プロジェクト」を掲げている。これは町内産業1次×2次×3次を表しており、軸となる観光業はすそ野が広く飲食・宿泊・食品加工・木材活用など各産業との連動性が強く、西川町全体の経済活性化を図ることをねらいとしている。

当町の産業別総生産額（平成26年度）は8,590百万円。このうち第3次産業が4,757百万円と山間部にもかかわらず約半分を占める。

西川町の産業別総生産

（単位：百万円）

区分	年次	平成22年度		平成24年度		平成26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		370	4.1%	428	5.2%	369	4.3%
第二次産業		3,784	41.7%	3,242	39.0%	3,464	40.3%
第三次産業		4,924	54.2%	4,637	55.8%	4,757	55.4%
合計		9,078	100%	8,307	100%	8,590	100%

※統計表平成27年度別市町村内総生産（山形県統計企画課）より

●商工業者数

平成30年の地区内商工業者数は264件、小規模事業者数は232件となっており、10年前と比較して22.1%程減少している。西川町商工会の会員数も比例して減少し、令和元年8月時点現在194名で組織率は73.5%となっている。

西川町の商工業者数の推移

（単位：件）

	平成20年度	平成25年度	平成30年度	令和元年度
○地区内商工業者数	337	316	264	264
○小規模事業者数	300	274	232	232
うち 小売・卸売業	75	72	62	62
宿泊・飲食業	61	51	44	44
サービス業	50	48	41	41
製造業	41	35	28	28
建設業・林業	50	47	39	39
その他	23	21	18	18
○商工会員数	260	237	196	194

平成30年10月に地区内の商工会員196名を対象に今後の経営についてのアンケートをとったところ（回答率60.7%、119件）10年以内に廃業予定の事業所が27件あることがわかった（うち5年以内廃業予定15件）。そのうち24件は後継者不在が廃業予定の理由であり、経営以外の問題にあることが浮き彫りとなった。事業主の高齢化と設備・建物の老朽化も進み、さらには大手企業の地方進出で事業所の体力も低下傾向にあるため、新たな販売促進は難しいのが現状で、自助努力のみによる事業の継続性は困難になりつつある。

第6次西川町総合計画の基本構想の中では、「総合産業が織りなす活力と賑わいと雇用をつくるまち」として、町内商業機能の集積を図り町内経済を回すシステムづくりを構築していくと掲げており、観光からの総合産業化による外貨獲得と、町民の町内買物志向促進を課題としている。

●業種別の現状と課題

・飲食業…交通量が多い国道112号線沿いを中心に多く点在しており、その半数以上は町民以外の国道利用者である。特に昼間の利用が多く、西川町の特産品やイベント等をPRするための発信源として大きく貢献している。一方で交通量の減る夜間の利用者は少なく、町民による町内消費が減少傾向にあり、交通事情等の外部環境に左右されやすい現状にある。

・小売業…下表の年間商業販売額を比較すると4年間で5.2%減少している。人口減少はもちろん町外への消費流失の影響が大きい。平成20年度に27事業所で設立した月山ふれあいカード加盟店会が取り組む「地域内商品券」「スタンプカード」等の発行を継続することで町内支出を維持しているが、平成27年には大手ドラッグストアが町内に進出し、消費者の買物形態も訪問型からネット購入型に変化した事により町内購買力の低下が進んでいる。

西川町の年間商業販売額（平成28年経済センサスより）（単位：万円）

	平成24年度	商店数	平成28年度	商店数	販売額増減
西川町の商業販売額	422,368	76件	400,404	66件	△5.2%

月山ふれあいカード加盟店会による町内消費の推移

	平成24年度	平成28年度	比較
商品券販売額	18.5万円	150万円	810.8%
スタンプカード清算枚数 (1枚=30000円)	2,649枚 (=7,947万円)	2,646枚 (=7,938万円)	99.9%

※スタンプカード…500円購入でスタンプ1個。60個貯まると500円分として利用できる。
カード1枚清算=30000円分を町内の加盟店で購入したことになる。

・宿泊業…山間部の志津地区に温泉街があり県外・海外からの利用客が多い。西川町は夏スキーや雪旅籠など雪を特徴とした観光イベントが豊富なため団体客や連泊客も多く、町内の小売店や飲食店への波及効果も大きい。一方で、50年以上続く旅館がほとんどであるため設備の老朽化が目立ち始めている。設備更新を含め後継者への承継に悩む事業主が多い。

・製造業…山間地で人口が少ないにも関わらず出荷額は大きい。これは製麺・酒造・缶詰工場等の食品製造業を中心に全国へ広く展開している企業による部分が多い。下請企業としての独立創業もある一方で中企業クラスの機械部品製造業の撤退が増えており町内の雇用減少に響いている。

西川町の製品業出荷額の推移（単位：万円）

	平成24年度	従業員数	平成29年度	従業員数	出荷額対比
製造業出荷額	460,820	362人	456,119	293人	99.0%

※山形県工業統計調査より

・林業…山形県村山地域を代表する「西山杉」の生産量が県内一。平成26年度西山材の総生産量14,100㎡のうち本町は12,600㎡と約9割を占めているのだが県民の多くは認識していない。第6次西川町総合計画で掲げる観光を軸とした総合産業化の中には西山杉の活用も明記されており、外貨獲得に向けて具体的な活用方法を検討していかなければならない。

【地域の課題】

人口減少や町外への消費流出が進む中で、町民の町内買物志向促進と外貨獲得が長期的な課題となる。第6次西川町総合計画の中でも「地域資源を活かした力強い産業基盤づくり」として、町内産物の町内消費を拡大できる流通体制づくりを目指している。観光を軸とした総合産業化を図ることで、外貨を獲得し経済効果を高めたい。

しかしながら、前述した10年以内の廃業予定者27件のうち20件が小売・飲食・宿泊業といった観光に関わる業種であり、これらの事業所数を維持させるためには、経営者の意欲向上や後継者育成などの取組みが必要となる。

(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

前述した地域の現状や課題をふまえ、商工会として、10年程度の期間を見据えて小規模事業者の経営への意欲喚起や後継者育成に取り組みながら小規模事業者数を維持させるとともに、個社の経営力向上に向けて支援する。その上で各産業の事業者同士をつなぎ地域の課題を解決するための総合産業化を目指す。

これは第6次西川町総合計画の基本目標のひとつである「総合産業が織りなす活力と賑わいと雇用をつくるまちづくり」と方向性が一致しており、今後は、町と商工会が一体となって、課題解決に向けた小規模事業者支援を行っていく。

(3)経営発達支援事業の目標と目標達成に向けた方針

地域の現状及び課題、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方をふまえ小規模事業者の経営実態に応じた支援を行うために以下の目標と方針を掲げて地域全体の活性化を目指す。

●目標1. 小規模事業者数の維持

商工会として小規模事業者の10年後の姿を考えた場合、総合産業化に向けて事業所同士を連携させるためには小規模事業者数の維持が不可欠となる。経営を長期的に維持させるための後継者育成や事業承継に向けた支援等に取り組むことで小規模事業者の廃業率減少を目指し、5年後の小規模事業者数が令和元年10月現在の232件を下回らないことを目標とする。

【目標達成に向けた方針】

現状分析により個社の強みや魅力を把握・向上させながら経営力強化・後継者育成に向けた事業計画策定・実施支援を行うが、小規模事業者の大半は家族経営であり自ら事業計画を策定する事は難しいため、事業所ごとの現状に沿って伴走支援する。事業計画策定後は状況把握の巡回訪問を増やし、状況に応じて必要な金融支援・専門家支援・補助金支援の活用も図る。

当町にとって総合産業化の軸となる観光に関わる事業所数の減少は、より多くの人口減少・消費流出を引き起こす要因となる。5～10年以内に廃業を考えている小規模事業者を前向きな経営姿勢にシフトさせることが一番の商工会の役割と考える。事業所ごとに現状維持か事業拡大かの方向性が違うため事業主の方向性に沿った支援を行う。

●目標2. 地域資源を活用した商品・サービスづくりと販わいづくり

地域の観光資源である雪や山菜・きのこなどを活用した新商品・新サービスづくりを行うことで個社の経営力を向上させる。その上で観光を軸にした総合産業化に向けて商工会が事業所同士をつなぎ、地域の課題である外貨獲得に繋げる。

【目標達成に向けた方針】

開発にあたっては需要動向を商工会がしっかりと調査・整理しながら進めていく。開発後は販路を確立させるために外部の支援機関と連携しながら個社の売上増加に結びつける。

特に町が第1次商圏としてターゲットにしている仙台との交流を深め、商品開発、流通対策、企業間連携など物販・誘客を強化する。

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（令和2年4月1日～令和7年3月31日）

(2) 経営発達支援事業の内容

I. 経営発達支援事業の内容

2. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

西川町商工会では、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。巡回の際に直接ヒアリングを兼ねて行っているもののその後の個社支援に十分に活用していなかった。また、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」などを見て各業界の動向を把握しているが、小規模事業者の支援には積極的に活用していなかった。

【課題】

事業計画策定において個社の内部環境分析だけでは不十分であり商圏・競合・市場規模などといった外部環境を的確に分析して事業計画へ反映させる必要がある。当商工会においても町内・県内の業種ごとの景況や数値を把握した資料は揃っているが、加えてビッグデータ等を活用した専門的な分析結果も踏まえながら、事業計画の適切な方向性を示すための資料として活用できるように整備していかなければならない。

(2) 事業内容

①ビッグデータの活用

効率的な経済活性化に向けて、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済分析を行い、年1回公表する。

- 【分析手法】
- ・「地域経済循環マップ・生産分析」 → 何で稼いでいるか等を分析
 - ・「まちづくりマップ・From・to分析」 → 人の動き等を分析
 - ・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析
- ⇒上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②小規模企業景気動向調査の活用

より町内の景気動向等の現状を的確に把握、分析するため、全国商工会連合会が行う小規模企業景気動向調査に「後継者の有無」「今後の経営の方向性」など独自の調査項目を追加したものを、管内小規模事業者全員を対象に年1回調査して分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者232社

【調査項目】客単価、客数、利益率、資金繰り、従業員、設備投資、買い物弱者対策、後継者の有無、今後の経営の方向性等

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する

【分析手法】経営指導員等が外部専門家と連携し分析を行う

(3) 成果の活用

これまで自社や同業者の景況しか知りえなかった事業者が異業種の景況や情報を共有することで、自社の経営改善はもちろん、新たな視点による事業計画への落とし込みを行い市場開拓のきっかけに活用する。また、情報収集・調査・分析した成果は以下のとおり活用し、広く管内事業者等に周知する。

- ・西川町のホームページに掲載
- ・商工会かわら版に年1回掲載
- ・経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料

(4) 目標

内容	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回
②公表回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

3. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでには税務・金融・労務など経営の一部分を解決するための部分的な分析にとどまっていた。しかし決算書など一部の資料を除きヒアリングを中心に分析を行っていたため事業所によって分析内容に偏りがある。

また、小規模事業者のほとんどは自社の強みやビジネスモデルを自覚せずに経営しており、経営分析の重要性や事業計画作成の必要性への理解が不十分なため、分析結果を日々の経営に活かしていない現状にある。

【課題】

ヒアリングの際、質問事項の基準を設けて経営分析の平準化を図ることが課題。一定の基準を基に分析を行うことで分析結果を同業他社と比較できるなど、より精度の高い事業計画の策定に向けて活用することができる。

また、経営分析を通して自社の強み・弱み・ビジネスモデル等の重要性を事業者自身が理解する必要がある。家族経営が大半を占める小規模事業者は日々の経営に追われなかなか自ら分析を進めることは難しく、専門家や経営指導員等の伴走支援により継続的に支援していかなければならない。

(2) 事業内容

①経営分析する事業者の掘り起こし

日々の巡回・窓口相談の際、経営分析と事業計画作成の重要性を啓蒙する。口頭による説明のほか、A4サイズのSWOT分析シートを作成してヒアリングした内容を記載する。その場で事業者へ提示して事業主自身が話した内容をシートに見える化することで、分析の重要性と必要性を認識してもらい経営分析につなげる。

②経営分析の内容

【対象者】上記の掘り起しの結果、経営分析の重要性を認識した事業所及び経営指導員等が特に経営分析の必要があると判断した事業所10社

【分析項目】財務分析[定量]…売上高、経常利益、粗利益率、損益分岐点 収益性、安全性 等
SWOT分析[定性]…強み、弱み、機会、脅威 等

【分析手法】中小機構の「経営自己診断システム」「経営計画つくるくん」や経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し経営指導員等が分析を行う。

【専門家派遣事業の活用】より専門的な知識が必要な場合、専門家派遣制度を活用する。山形県商工会連合会、山形県よろず支援拠点、山形県信用保証協会 等

(3) 成果の活用

分析結果は事業者にはフィードバックし、事業計画策定等に活用する。また、商工会の基幹システムに入力しデータベース化することで職員同士の情報共有化が図られる。支援の効率化と職員のスキルアップにもつながる。

(4) 目標

現行は経営の一部分を解決するための一過性の分析が多かったが、R2年度以降は継続的に指導及び助言を実施していくため下記の数値目標とする。

	現行	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
経営分析の掘り起しを目的とした巡回・窓口支援の延べ回数と延べ事業所数	—	300回 (75件)	300回 (75件)	300回 (75件)	300回 (75件)	300回 (75件)
経営分析件数	—	10件	10件	10件	10件	10件

※目標値は下表の実績を基に設定

(参考) 平成30年度 経営指導員による相談指導件数の実績

業種	内容	指導対象 企業数	金融	税務	経営 革新	経営 一般	労働	取引	その他	計
巡回 指導	製造業	4	2	1	2	14	3	0	25	47
	建設業	18	1	1	0	8	3	0	29	42
	小売業	18	2	2	0	49	4	0	70	127
	卸売業	2	0	3	0	0	0	0	2	5
	創業	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	サービス業	22	2	7	0	15	4	0	22	50
	その他	2	0	0	0	1	0	0	1	2
計	78	7	14	2	87	14	0	149	273	
窓口 指導	製造業	14	0	1	3	7	29	0	12	52
	建設業	40	1	7	0	2	45	0	61	116
	小売業	13	2	3	2	14	34	0	6	61
	卸売業	3	0	0	0	1	4	0	0	5
	創業	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	サービス業	11	6	2	0	0	18	0	4	30
	その他	2	0	0	0	0	2	0	0	2
計	83	9	13	5	24	132	0	83	266	

4. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

長期的に持続的な経営を続けるには、的確な経営分析に基づく事業計画の策定による将来のビジョンの見える化が必要になる。しかし家族経営が多い小規模事業者は日々の経営に追われて目の前の売上確保を重視してしまい、計画的な経営ができていない事業者は少ない。

商工会としても税務支援や金融支援など突発的な課題に対して1年程度の短期的な事業計画策定は多く支援してきたが、5年程度の中期的な経営を見据えた事業計画策定支援は行っていなかった。

【課題】

目先の売上ではなく5年後10年後の経営の持続的発展に向けて意欲を持って前向きに取り組むために、経営分析の結果を踏まえ自社の強みを活かした5年程度の中期的な事業計画策定の支援が課題となる。

(2) 支援に対する考え方

事業計画策定の重要性・必要性を事業者自身が理解しない限り、その場限りの計画書となってしまう計画の実施と目標達成には結びつかない。計画の重要性を啓蒙することはもちろん、計画策定の際に事業者の心情や将来への想いをくみ取り計画に反映させることが第3者である商工会の支援のポイントといえる。そして経営分析や需要動向、地域経済動向等を踏まえたうえで方向性を整理し事業計画を3種類に分類させることで、より事業者の意向に沿った実現可能性が高い事業計画となるよう支援する。

●分類1…成長発展型

(事業規模や販路拡大に意欲のあるビジネス展開を目指す事業計画)

事業者の強みを伸ばし、新商品開発や新市場開拓など新たな事業展開を目的とした事業計画策定を支援する。町外・県外への進出も視野に入れた計画策定により外貨を獲得することで西川町の経済活性化という課題解決にもつながる。各種セミナーや展示会への参加を積極的に促し、補助金活用や設備投資など各支援機関と連携した精度の高い事業計画策定を目指す。

●分類2…持続維持型

(現状の事業規模を維持したまま経営を持続させる事業計画)

事業の持続を目的とした事業計画策定を支援する。西川町の現状や課題を踏まえると現状の経営を維持していくこと自体が町の総合計画に沿っている。持続的経営のために計画策定の必要性を普及しつつ、中小機構の「経営計画つくるくん」等のツールを活用しながら、個社の課題に応じて必要な事業か否かを整理した事業計画策定を目指す。

●分類3…後継者育成型

(経営を引き継がせたい、継がせられる経営状態にしたいという想いを実現させる事業計画)

承継に悩む事業主や、後継者さえいれば経営を任せたいという事業主は多い。しかし親族内承継ならまだしも第3者への承継は外部組織との協力がなければ実現することは難しく、不安定な経営状態では後継者探しも難しい。後継者が決まっている事業所は具体的な事業承継までの段取り、後継者探しから考えたい事業所は事業承継引継センター等の外部組織と連携しつつ経営状態の見直しを図るなど、将来への想いをカタチにした事業計画策定を目指す。

(3) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開催

5年程度の中期目標を見据えた事業計画を策定する為のセミナーを実施する。必要に応じて専門家派遣制度も活用する。小規模事業者を取り巻く経営環境が激変している現状と地域経済動向調査や経営分析結果、需要動向調査等の成果を踏まえた事業計画策定を目指す。

【支援対象】 経営分析を実施した小規模事業者

【参加者数】 10者（経営分析件数と同数）

【募集方法】 経営分析の際に口頭案内及びチラシによる周知

【回数】 2回（1回3時間×2回）

【手段・手法】 セミナー受講者に対し外部専門家による講師が事業計画策定に必要な知識や手順を説明して事業計画策定の重要性を事業者に理解してもらう。経営指導員等も同席し計画策定の支援を行う。

②事業計画の策定

上記セミナーの参加者を対象に、経営指導員等が巡回訪問や個別相談により計画書策定への支援を行うことで確実に事業計画策定につなげていく。より高い目標をもつ事業所や、新商品や新サービスの開発など具体的な売上拡大の取り組みを検討している事業者については、経営革新計画認定や展示会・商談会への参加など、目標に沿った具体的な提案を行い、実現性の高い事業計画策定に向けた伴走型支援を行う。

(4) 目標

内 容	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
セミナー受講者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
事業計画策定件数	—	5件	5件	5件	5件	5件
（うち成長発展型）	—	(2件)	(2件)	(2件)	(2件)	(2件)
（うち持続維持型）	—	(2件)	(2件)	(2件)	(2件)	(2件)
（うち後継者育成型）	—	(1件)	(1件)	(1件)	(1件)	(1件)
事業計画策定 累計件数	—	5件	10件	15件	20件	25件

5. 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】

これまでは事業計画を策定しても事業者自身では計画の進捗状況を客観的に把握しづらく、日々の経営に追われて事業実施への意識が希薄になってしまうというケースが多かった。その結果、売上や利益などの目標とのズレが生じてしまい、時間の経過とともに計画の見直しが困難になってしまう現状がある。商工会としても事業実施当初や完了時など区切りの際しか確認をしていないことが多かった。

【課題】

策定した事業計画の進捗状況確認や見直しを、経営指導員等による第三者を交えて習慣づける必要がある。巡回の頻度が少ないと計画と進捗状況のズレが大きくなり、事業者の計画に対する意識も希薄になるため、不定期だった巡回の頻度を見直し売上や利益等の経営指標の推移を把握できる体制を整えることが課題である。

(2) 事業内容

事業計画を策定した全ての小規模事業者に対し、経営指導員等が計画の進捗状況の確認や見直しのために巡回訪問してフォローアップする。計画と進捗状況にズレが生じている場合、広域経営指導員や外部専門家など第三者を交えて原因を洗い出し、目標を上方もしくは下方修正して実現性の高い計画に見直す。

併せてフォローアップの度に売上や利益等の2か月先の数値目標を定めて事業者の目標達成に向けた意識を向上させる。そのため巡回頻度は2か月に1度（年6回）とするが、よりフォローアップが必要な事業者については巡回数を増やすなど個別の状況に応じて支援する。また、事業計画が順調に進み、さらなる売上や利益を積極的に確保したいと考える事業者には経営革新計画の認定など新たな経営力向上に向けた指導を行い、事業の維持や承継に向けた準備をさらに進めたい事業者には事業承継引き継ぎセンターなどの連携も交えた相談など、事業所ごとの将来のビジョンに向けた支援を行う。

なお、事業所ごとに事業計画実施の開始時期は異なるが、売上や利益等の目標設定時期は事業者ごとの決算期に合わせる。

(3) 目標

内 容	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
新規フォローアップ 対象事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
累計	—	5社	10社	15社	20社	25社
頻度（延回数）	—	30回	60回	90回	120回	150回
売上増加・利益増加等 年間目標達成者数	—	5社	10社	15社	20社	25社

※5年後の目標を見据えた中期的な事業計画を策定・支援するため、最低5年間は計画策定事業者をフォローアップする。

6. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の多くは、提供する商品・サービス等の需要動向を的確に把握しておらず、自らの経験則を重視した経営が行われている。また、全国的な消費トレンド等の情報に対しても関心が薄く、当町のような過疎地域への需要予測をマーケティング戦略に活用していないのが現状である。

商工会としても事業者からの要望があれば個別に調査して資料を提供するのみだった。町が第1次商圏として定めている仙台や、特産品である山菜・きのこの需要調査も行っておらず、町との連携が的確に行われていなかった。

【課題】

今後は経営分析に反映させるデータ活用や、事業計画策定後の小規模事業者のフォローアップに活用するための需要動向調査を行うことが課題である。さらには、外貨を獲得し個社の売上に繋げるため第1次商圈である仙台の需要調査と、主たる観光資源である山菜・きのこの需要調査を行い魅力ある商品の開発と製造・販売につなげていかなければならない。

(2) 事業内容

①仙台に対する需要調査

町内の特産品を活用した乾麺や飲み物など様々な新商品を開発している町内事業者5社の商品を、第1次商圈に掲げており20年以上交流している仙台市の宮町商店街にて試食してもらうことで、仙台圏の消費者ニーズを調査し、当該5社へその結果をフィードバックする。

【サンプル数】 来場者200人

【調査手段・手法】 仙台市宮町で開催される2回の物販イベント（5月仙台青葉まつり、10月宮町秋まつり）にて、西川町の特産品を使用した乾麺や飲み物等を店頭で試食・試飲してもらい、来場者がアンケート票に記入する。

【分析手段・手法】 調査結果は販路開拓等の専門家や町商工観光課、町観光協会の担当者からの意見も聞きつつ経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 商品の魅力、味、価格、量、パッケージデザイン、地域性 等

【分析結果の活用】 分析結果は、該当する5社へ直接説明する形でフィードバックする。特に成長発展型の事業計画で新たな販路開拓や事業拡大を目指す意欲のある事業者に活用できる。

②山菜・きのこを活用した商品に対する需要調査

当町の特産品である山菜・きのこは、「月山山菜そば」の提供や採れたての山菜販売などで町外からの集客に大きく貢献しているため、この山菜・きのこに対する需要調査を行いさらなるブランド力向上を図る。これらを提供・販売している町内飲食店等7社の山菜・きのこ商品に対するニーズを道の駅にて調査し、当該7社へ結果をフィードバックする。

【サンプル数】 来場者200人

【調査手段・手法】 第3セクターである西川町総合開発株が運営する「道の駅にしかわ」で開催されるイベント（5月山菜市场、10月三山まつり）にて、山菜関連商品を飲食又は購入した人が、アンケート票に記入する。

【分析手段・手法】 調査結果は販路開拓等の専門家や町商工観光課、町観光協会の担当者からの意見も聞きつつ経営指導員等が分析を行う。

【調査項目】 商品の魅力、価格、量、山菜に求めるもの（希少性、季節性、商品力など）等

【分析結果の活用】 分析結果は、調査対象事業者7社へフィードバックする。消費流出や外貨獲得という課題を解決するための新商品・新サービスの開発等に活用でき、特に成長発展型や事業維持型の事業計画を策定する際に活用できる。

(3) 目標

内容	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①調査対象事業者数	—	5社	5社	5社	5社	5社
②調査対象事業者数	—	7社	7社	7社	7社	7社

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

西川町の小規模事業者で全国的な物産展や商談会に積極的に参加する小規模事業者も数える程度しかいない。家族経営が多いためマンパワー不足や生産力不足、事業主の高齢化が主な要因であり、全国的な販路開拓のノウハウも乏しいため地域内のみの取引をしている事業者が多い。

しかしながら後継者が経営の中心になっている事業所など、業種に関わらず自社のみで積極的に開拓に取り組む一部の小規模事業者も存在する。

【課題】

人口減少という地域の現状を踏まえると、いずれ小規模事業者は町外まで商圏を広げたビジネス展開をせざるを得ない状況になる可能性がある。観光を軸にした総合産業化で少しずつ新たな販路開拓・需要開拓に寄与する事業を計画していかなければならない。

商工会としては、今後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、町が第1次商圏に掲げている仙台を中心とした物販イベントや全国規模の商談会等の機会を提供して、その後の売上増加に繋がるよう支援していくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

これまで町内での取引・販売が主な売上を占めていた事業者にとっては、人的余力のない状況で新たな需要を開拓することに抵抗があるケースが多いと考えられる。

商工会が各地の物販会・商談会の情報を収集し整理してから事業者へ情報発信し、少ない生産力やマンパワーでも既存の経営に支障がなく参加できるような展示会・商談会等を選定し事業者に参加を促すことで事業所の意欲を向上させる。

参加後は、取引先が増えたか等のフォローアップを行い、その後の売上増加に繋がっているかを重視して支援する。

(3) 事業内容

① いいもの発見 やまがた物産展での販路開拓（主にBtoB）

県内中小企業者・小規模事業者の販路開拓と商品力・販売力の向上を目的に、山形県商工会連合会主催の物産展「いいもの発見 やまがた物産展」に参加を促し個々の販路開拓・商談成約につなげる。11月下旬の6日間、東武百貨店池袋店で開催。期間中は約126,000人の来場者があり、平成30年度の総売上も70事業者（食品59社、工芸11社）で約1億838万円あるため効果は大きい。東京での出展では、一過性の購入が多い一般消費者以外にも商社や百貨店のバイヤーなども多く来場するため（平成30年度のバイヤー来場者実績10社）、あえてBtoBをねらった販売展開を意識する。そのため菓子製造販売、酒蔵、製麺、など生産体制が整っている事業者を支援対象とする。

事業前は、前回の実績等の情報を商工会が整理して事業者へ提供しながら参加を促すことで事業所の意欲を向上させる。事業期間中は単なる販売だけに留まらず、自社の事業規模や生産性などBtoBとして相手企業がその後の取引の検討材料になるような情報をまとめ、いつでも提供できるように事前にパンフレットなどの作成支援も商工会が行うことで成約率を高める。

事業後は、取引先や売上が増えたかどうかのフォローアップを行い、外貨獲得という地域の課題解決につなげる。

②仙台お宮町秋まつりによる販路開拓（主にBtoC）

西川町への観光客増と参加事業所の商品のPRを目的に、西川町と友好関係にある仙台市宮町商店街にて、旬の産物販売をメインとした内容のまつりが毎年秋頃開催されている。平成30年度は10月13日に開催され町内事業所2社が参加し、来場者数は約5,000人、売上実績は累計116,590円。1日のみの開催であるため小規模事業者でも参加しやすく、かつ第1次商圏の仙台で直接商品を販売・PRできるため、新たな販路拡大やその後の観光客増加が期待できる。旬の産物を求めて来る人が多いため、西川町の山菜・きのこを活用した商品を販売・提供する事業者を支援対象とする。

事業前は、前回の実績等の情報を商工会が整理して事業者へ提供しながら参加を促すことで事業所の意欲を向上させる。商工会として事業期間中は参加店の商品販売だけでなく、参加事業所と連携している事業所の商品紹介や町の観光PRなど、参加事業所の販売をきっかけに町内事業所にも波及効果が表れるように努める。

事業後は、その後の売上推移や問い合わせの変化などをヒアリングしながらフォローアップを行い、その後の売上増加に繋がっているかを重視して支援する。

(4) 目標

内 容	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
①参加事業者数（BtoB）	—	3社	4社	5社	5社	5社
商談成約件数/社	—	1件	1件	2件	2件	2件
②参加事業者数（BtoC）	—	4件	4件	5件	5件	5件
売上額/社	—	10万円	10万円	15万円	15万円	15万円

Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組

8. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

【現状】

当町は人口・小規模事業者数ともに年々減少していることから、地域の活力低下が以前から懸念されていた。毎年開催されているイベントや物販等の開催の際は、参加団体で構成される実行委員会にて目標の共有化を図っているものの、その後の経済活性化までは結び付いていない。

西川町総合開発(株)という町の産業をつなぐターミナルとして設立された第3セクターがあり、町の産業振興係2人が商品開発や販路開拓等を担当している。

また、観光を産業の軸としてより外貨獲得に向けた体制強化のために、令和元年9月5日より月山朝日観光協会が一般社団法人となった。

【課題】

長年多くのイベントや物販等をおこなってきたが、支援機関同士の連携があいまいだったり、開催後の個社へのフォローアップができていなかったり、個社の売上や観光客増加等の外貨獲得への効果が薄くなっていた。小規模事業者の経営体力には限りがあるため、各支援機関の連携を強化してターゲットを絞った効果的なイベント等に見直していかなければならない。そのために、町・商工会・観光協会・西川町総合開発(株)を中心とした協議会を形成し、今後の地域経済の活性化対策等について協議することが必要になる。

(2) 事業内容

①総合産業振興地域協議会の開催（年4回）

西川町、西川町商工会、（一社）月山朝日観光協会、西川町総合開発㈱、西村山地方森林組合等で構成される当協議会を年4回開催し、各産業が連携して西川町としての将来のビジョンを統一する。観光を軸とした総合産業化に向けての売上向上がねらいだが、商工会は個社の売上増加に繋げるべく町と共に協議会の中心として支援機関同士の方向性の整理はもちろん参加事業所への情報を共有する役割を果たしていく。

②山菜きのこ産業振興プロジェクト（年4回）

西川町、西川町商工会、西川町きのこ等生産協議会、町内山菜料理店2社、志津温泉旅館組合、西川町総合開発㈱、JAさがえ西村山等で構成される実行委員会を年4回開催し、山菜・きのこを特産品として売り出すための生産性向上や流通拡大を目指す。商工会としては、町や西川町総合開発㈱と共に特産品の販売、PRの手法について関係団体と連携し販路開拓に取り組む。

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

9. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

金融機関・山形県企業振興公社・中小企業診断士・社会保険労務士等、主に専門的な他の支援機関と連携して小規模事業者の支援を行ってきた。

【課題】

個別の事業者の具体的な相談やフォローアップで完結してしまい、他市町村の同様の支援事例などのノウハウを聴く機会があまりなかった。そのため新たな相談をする際に経営指導員等の知識やノウハウがその職員のスキルによって差が出てしまい、支援に時間を要する場合があった。

そのため定期的に他の支援機関と連携して支援ノウハウを共有し、効率よく支援ができる体制にしていかなければならない。

(2) 事業内容

①プラットフォームやまがた連絡協議会への参加（年1回）

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る。

この協議会へ参加することで、最新の経済動向等を把握することができる。また、経営革新の最新事例、特許権・商標登録などのノウハウ、協同組合等の知識など、当町で相談の多い情報を得ることができるため、その後の支援に役立てることができる。

（情報交換を行う相手先）

山形県、（公財）山形県企業振興公社、（一社）山形県発明協会、山形県中小企業団体中央会、日本政策金融公庫山形支店

②小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会への参加（年3回）

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、日本政策金融公庫山形支店が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。個社が事業計画通りに実施するためには資金面は重要になるため、この協議会で得たノウハウは支援に大きく役立てることができる。

（情報交換を行う相手先）

日本政策金融公庫山形支店、山形商工会議所、新庄商工会議所、天童商工会議所、上山市商工会、山辺町商工会、中山町商工会、村山市商工会、東根市商工会、尾花沢市商工会、大石田町商工会、寒河江市商工会、大江町商工会、河北町商工会、朝日町商工会、もがみ北部商工会、もがみ南部商工会、山形県商工会連合会

③西川町金融懇談会への参加（年1回）

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、山形県信用保証協会、町内金融機関と連携し、小規模事業者の金融支援策について情報交換を行う。

地域の課題である小規模事業者数の減少や後継者不足を解決させるために平成30年11月からは下部組織として商工会が事務局となる事業承継支援チームを発足した。令和元年7月には県内一の融資制度であるスーパーヒカリ融資制度（事業計画の提出など条件を満たせば最大で利息0%になる融資制度）をつくり、小規模事業者の意欲向上に向けて様々な取り組みを実施している。

この懇談会で共有した情報は、同様の相談が来た際に役立てることができ、新たな融資制度の利用も含め個社支援に活用できる。

（情報交換を行う相手先）

山形県信用保証協会、山形銀行西川支店、きらやか銀行間沢支店、西川町商工観光課

④西村山地区商工会広域連携協議会への参加（年6回以上）

西村山地区商工会と地域の実情を話し合い情報交換する。特に河北町商工会は東京へのアンテナショップ出店やイタリア野菜研究会など地域の特産品を産業の軸にして外貨獲得に成功しており、大江町商工会は町内で使えるスタンプカードをIC化して町内購買志向促進に成功するなど、そのノウハウを当町の産業活性化に大いに役立てることができる。

（情報交換を行う相手先）

寒河江市商工会・河北町商工会・大江町商工会・朝日町商工会

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

各支援機関や商工会等が開催する研修会に参加して個々の職員が支援能力の向上を図ってきた。報告や復命で最低限の情報共有はしているものの、知識のほとんどは個人に帰属しており、組織全体として受講した知識を実際の支援に効果的に反映できていない。このため職員間で支援能力にばらつきが出てしまっている。

毎朝のミーティングで前日までの会議・支援の報告など情報を共有しているものの、30分程度の限られた時間であるため、事業所からの相談の詳細を全て共有できていない。また、支援の積み重ねで蓄積された事業所の情報の一部はカルテに記載されているが、情報の大半は担当した職員しか把握しておらず、人事異動等の際に引継ぎがなっておらず支援事業所に負担をかけてしまうケースもある。

【課題】

職員間の支援能力の平準化による組織全体としての支援能力向上と、支援事業所の詳細な相談内容を効率よく共有できる仕組みづくりが必要と考える。当商工会は事務局長を除き3名と少人数であることから、業務の効率化を図り、どの職員に相談しても一定の対応ができるような体制に整えることが課題である。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

現状では各分野の研修会には担当職員のみ参加しているが、山形県労働保険事務組合連合会が主催する労働保険事務担当者研修や、寒河江税務署が主催する決算説明会などへ担当者以外の職員も積極的に参加することで知識のばらつきを補い、労務や税務に対する組織全体の支援能力の向上を図る。

②web研修の積極的受講

長期的な小規模事業者の発展のためには事業計画策定とその後のフォローが必須になるが、支援に必要な基礎知識を年間通して受講できるweb研修（全国商工会連合会が実施）を職員全員が受講することで、事業所への対応力を向上させる。

③OJT制度の導入

巡回指導や窓口指導の際、支援する内容の知識・ノウハウの豊富な職員と経験の浅い職員でチームを組みOJTを積極的に実施することで組織全体の支援能力向上とノウハウの共有化を図る。

④データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時行い、支援中の事業者の状況等を職員全員が共有できるようにすることで支援体制の強化が図られる。

11. 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

(1) 現状と課題

【現状】

商工会内部としては、毎月1回第1週目に職員4名と商工会長1名、商工会副会長2名の計7名による三役会を開催している。また商工会の理事会を年4回程度開催しており、それまでの事業報告や事業計画等を検討している。

また、西川町商工観光課の課長、係長、主事計3名と当職員4名の計7名による打合せ会を月初めに開催している。商工会、西川町の今後の事業について情報を共有しているため、迅速な連携で事業実施に取り組むことができている。

【課題】

商工会内部や行政との情報共有の体制は出来ているものの、専門的な知識を持つ外部有識者がおらず、西川町独自の評価基準が成り立っている。中小企業診断士等の外部有識者を交えた場を設け、他市町村の実情も踏まえて、より効果的な事業評価を検討できる場を設ける必要がある。

(2) 事業内容

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

- ①会長、副会長が参加する本会三役会（月1回開催）の場で、事業の進捗状況、成果の評価、見直し案を検討して当月の事業に反映させる。
- ②外部有識者（中小企業診断士、税理士等）、法定経営指導員、西川町商工観光課長、西川町商工会三役による評価委員会を年1回開催し、事業の評価と見直しをする。
- ③事業の評価及び見直しの結果については、西川町のHPに年1回掲載し、小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

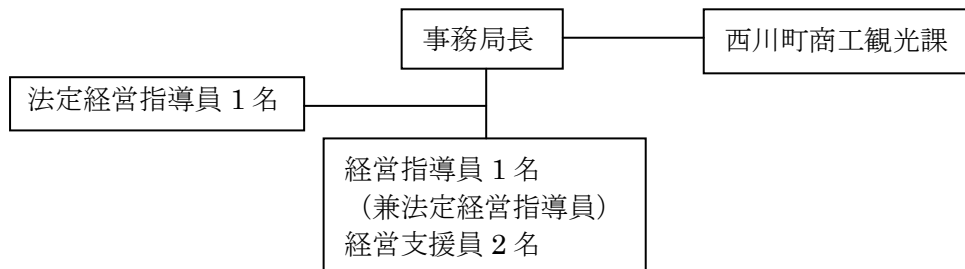
(別表2)

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

(令和元年10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)



(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当該経営指導員の氏名、連絡先

■氏名：大貫 陽司

■連絡先：寒河江市商工会 TEL：0237-86-1211

■氏名：千田 隆行

■連絡先：西川町商工会 TEL：0237-74-3135

②当該経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達事業の実施や実施に関わる指導及び助言、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

〒990-0702

山形県西村山郡西川町大字海味475-8

西川町商工会 経営推進係

TEL：0237(74)3135 FAX：0237(74)3110

E-mail：nishikawa@shokokai-yamagata.or.jp

②関係市町村

〒990-0792

山形県西村山郡西川町大字海味510

西川町 商工観光課 商工観光係

TEL：0237(74)4119 FAX：0237(74)2601

E-mail：shoko@town.nishikawa.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2 年度	令和3 年度	令和4 年度	令和5 年度	令和6 年度
必要な資金の額	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
I. 経営発達支援事業の内容					
2. 地域の経済動向調査に関すること	●100	●100	●100	●100	●100
②小規模企業景気動向調査	100	100	100	100	100
3. 経営状況の分析に関すること	●500	●500	●500	●500	●500
②経営分析	500	500	500	500	500
4. 事業計画策定支援に関すること	●700	●700	●700	●700	●700
①事業計画策定セミナーの開催	300	300	300	300	300
②事業計画の策定	400	400	400	400	400
6. 需要動向調査費	●1,200	●1,200	●1,200	●1,200	●1,200
①仙台に対する需要調査	600	600	600	600	600
②山菜・きのこを活用した商品の調査	600	600	600	600	600
7. 新たな需要の開拓に寄与する事業	●2,700	●2,700	●2,700	●2,700	●2,700

(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、手数料収入、山形県補助金、西川町補助金

(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)

経営発達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ものを連携して経営発達支援事業を実施するもの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または名称及び住所 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