

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大江町商工会（法人番号 7390005007730） 大江町（地方公共団体コード 063240）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	(1)事業者のライフステージに合わせた自立的な経営力強化による事業継続を実現 (2)人手不足に対応するためのIT活用・販路拡大を踏まえたDX支援 (3)創業後5年以内の事業者へのスタートアップ支援及び早期の事業承継に向けた支援による小規模事業者の新陳代謝の促進
事業内容	1. 地域の経済動向調査に関すること ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用） ②県内の景気動向分析（山形県商工会連合会が実施・提供する調査結果の活用） ③事業者実態調査の実施 2. 需要動向調査に関すること ①試食・アンケート調査の実施 3. 経営状況の分析に関すること ①事業者実態調査の実施及び分析 ②経営分析の内容 4. 事業計画策定支援に関すること ①DX推進セミナーの開催 ②事業計画策定セミナーの開催 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定事業者のフォローアップ 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会等の出展（BtoC） ②町内開催の販売会への参加（BtoC） ③SNSを活用した需要開拓（BtoC、BtoB） ④自社HPによるネットショップ開設（BtoC） ⑤ECサイトの利用（BtoC）
連絡先	大江町商工会 〒990-1101 山形県 西村山郡大江町 大字左沢 876-18

	TEL:0237-62-4128 FAX:0237-62-4129
--	-----------------------------------

	e-mail:ooe@shokokai-yamagata.or.jp
--	------------------------------------

	大江町 地域振興課
--	-----------

	〒990-1101 山形県 西村山郡大江町 大字左沢 882-1
--	----------------------------------

	TEL:0237-62-2139 FAX:0237-62-4736
--	-----------------------------------

	e-mail:kanko@town.oe.yamagata.jp
--	----------------------------------

(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) 地域の現状と課題

① 現 状

【立地】

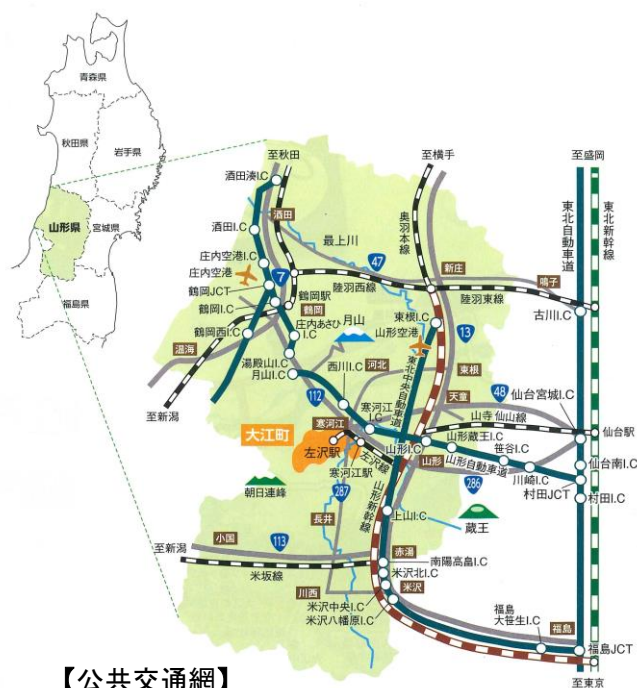
- ・山形県のほぼ中央部、村山平野の西部に位置し、東に蔵王連峰、西に朝日連峰、北に月山を望み、朝日連峰を源とする月布川が西から東へ流れ、日本三大急流の一つ最上川へ合流している。
- ・東西 24 k m、南北 16 k m で面積 154.08 平方キロメートルの約 8 割が森林で占められており、町の西部の朝日連峰は、広大なブナの原生林が広がる磐梯朝日国立公園に含まれていて、多くの登山者が訪れている。

【人口】

- ・大江町の人口は 7,391 人 (R4.9 月現在)。20 年間で約 3,000 人の大幅人口減少となっており、65 歳以上の高齢化率も約 40%に迫るなど人口減少・高齢化が著しい。
- ・農林業を主産業としており、果樹(りんご、ラ・フランス、すもも)や稲作、林業などの生産が盛んである。果樹消費は「生食」が主流であり、贈答用や家庭内で食される割合が高い。

【交通】

- ・JR 左沢線左沢駅のある市街地部の左沢(あてらざわ)は、その街並みと最上川舟運で栄えた歴史が評価され、平成 25 年 3 月には国の「重要文化的景観」に選定されている。
- ・左沢から県庁所在地の山形市までは車で約 40 分、JR 左沢線で約 45 分と通勤通学の範囲内であり、宮城県仙台まで車、鉄道ともに 2 時間程度、東京までは新幹線で約 3 時間 30 分と交通アクセスも良好である。
- ・令和 6 年 8 月に、国道 287 号線沿いに「道の駅おおえ」がリニューアルオープン予定。地域経済の拠点として町内はもとより周遊を促す発信機能を強化していく目的で体制を整備している。



【公共交通網】



【大江町の概要図】

【産業】

第 10 次大江町総合計画では、基幹産業である農林業を軸に、雇用確保に貢献している商工業や豊かな自然や伝統文化、食等多彩な地域資源を活かした「コト消費」を掲げているが、近年は農業就労人口の減少により、第二次産業、第三次産業の比重が高まっている。

当町の産業別総生産額（令和元年度）は 25,268 百万円。このうち第三次産業が 12,388 百万円と約半数を占める。

大江町の産業別総生産

（単位：百万円）

	平成 25 年度		平成 28 年度		令和元年度	
	生産額	構成比	生産額	構成比	生産額	構成比
第一次産業	1,325	5.7%	1,415	5.5%	1,219	4.8%
第二次産業	10,159	43.7%	11,972	46.5%	11,661	46.1%
第三次産業	11,764	50.6%	12,351	48.0%	12,388	49.1%
合 計	23,248	100%	25,738	100%	25,268	100%

※統計表：令和元年度別市町村民経済計算（山形県統計企画課）より

【商工業者数】

当会の小規模事業者数は、人口の減少に伴って、令和 4 年 4 月時点で 297 社であり、10 年前の平成 24 年 4 月時点と比較して 33 社（10%）減少している。

小規模事業者数減少の要因として共通していることは、事業主の高齢化及び後継者不足である。特に工業（建設業・製造業）については、熟練技術者の労働力確保、減少幅の大きい商業（小売業・飲食業・サービス業）については、近隣への大型店出店に伴う売上減少など、多方面にわたる要因で廃業に至っていると考えられる。

大江町の商工業者の推移（経済センサスより）

（単位：件）

	平成 24 年度	平成 29 年度	令和 4 年度	減少数 ※
○ 地区内商工業者数	375	342	329	△46
○ 小規模事業者数	330	307	297	△33
うち、小売業・卸売業	89	93	86	△3
宿泊・飲食業	37	38	39	2
サービス業	46	45	41	△5
製造業	46	45	43	△3
建設業・林業	53	51	51	△2
その他	59	35	37	△22
○ 商工会員数	251	223	227	△24

※平成 24 年度と令和 4 年度との比較

② 業種別の現況

【商業】

- ・旧道に立地する昔からの商店街は人流が減少し、小規模事業者にとって大変厳しい環境下にあり、令和元年 4 月には山形市を中心に展開するドラッグストア「ドラッグヤマザワ左沢店」が大型店として町内に初出店し地域商業者にとって大きな脅威となっている。
- ・町内の商店は、従来通りの買回り品や最寄品の販売を地元顧客に向けて続けている店舗が多い。品揃えや価格的に町外のスーパーマーケットには適わず、町外への買物流出が課題にあり、これらを背景に今後高齢化や担い手不足が益々深刻化する状況にある。

（平成 24 年度経済センサスで 89 社、令和 4 年度では 86 社）

- ・ポイントカード式で販売促進を行なっている大江町商業振興会（組合員 29 店）が地域商業の中核となっているが、平成 29 年度に商店街活性化補助金を活用した店舗用 IC カードポイントシステム導入を行い、加盟店拡大に向けてポイントカードの魅力アップ事業を積極的に行っている。

- ・個人商店においては、キャッシュレス化の急速な展開で大手各社のQRコード決済に遅れを取り、町内における若者の買物離れに拍車がかかるなどコロナ禍による課題が浮き彫りになったことで、デジタル化への対応が課題である。
- ・地域の小売・サービス業が生き残るためには、大型店には真似のできない「強み」を持ち、地域の消費者から支持される店づくりが必要不可欠であり、販売力の強化が求められている。

【工業】

- ・ニット、ベントナイトをはじめとし、食品加工・精密機械・自動車部品・医療福祉資材など多様な企業が操業しているが、従業員200人以上の企業は食品加工業1社、自動車部品製造業1社のみである。安定した雇用を確保する上で当地区の重要な産業となっている。
(平成24年度経済センサスで46社、令和4年度では43社)
- ・平成3年(1991年)の工業団地造成と企業誘致により、光学製品製造・金属加工・金属表面加工業等を中心に6社が集積しており、高い技術力を示しているが、労働力不足が顕著となっている。
- ・しかしながら全体として下請け企業がそのほとんどを占め、経済環境の変化に影響されやすい面があり、今後受注拡大強化や雇用確保、後継者の育成・高度な技術者の人材養成の推進が課題となっているほか、事業所の有する技術力の発信方法の支援も必要となっている。

【建設業・林業】

- ・大江町に多い業種であるが、こちらは個人営業(一人親方)であることも関係している。数の減少は比較的少ないが、廃業者の中には、伝統的な技能や固有の知識が含まれるものもありその損失は大きい。
(平成24年度経済センサスで53社、令和4年度では51社)
- ・大江町は山林が多い地形から木材の生産量も多いため品質の良い材木が多く採れ、林業に携わる小規模事業者も6社程あるが、事業承継の遅れが課題となっている。
- ・建設土木関連は公共事業を中心とした受注確保の傾向が強く、公共事業の減少や従業員の高齢化による労働力不足、建設資材の高騰等により、受注高が安定しない状況が続いている。
- ・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、ハウスメーカーとの競合にあるほか、コロナ禍によるウッドショックで稼働に支障をきたしており、出口戦略が見えない状況にある。
- ・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。

【飲食・宿泊業、サービス業】

- ・町内の宿泊に関する小規模事業者は4社程であり、残りは飲食業である。また、サービス業は理美容関係の比率が高い。飲食と理美容関係の数にあまり増減がないのは、飲食業や理美容は廃業があっても、新規に始める人も多い業種であることが考えられるため、創業直後の個別支援が求められている。
- ・サービス業である自動車整備業が7社と比較的多く、後継者が順調に事業継承をしているが、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。
- ・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。

【地域内小規模事業者のIT(デジタル技術)導入状況】

日々の経営支援で感じている事業者の実態から推測する「小規模事業者のIT導入状況」としては「約60%」の事業者がインターネット環境を整備している状況にある。

小規模事業者のデジタル化にあたっては、アナログな文化・価値観から脱却できないといった課題だけでなく、デジタル化による明確な目的・目標が定まっていないことやITリテラシーの不足などの課題がある。①人手不足、②働き方改革、③業務の効率化、④ビジネスチャンスの拡大などの課題解決のために、新たなサービスやビジネスモデルによる価値創出や競争力向上が求められている当地区の事業者において、その課題をクリアしデジタル技術を活用した業務効率化や生産性向上を図り、競争上の優位性を確立する必要がある。

③ 課 題

●共通課題：将来的な方向性の模索と販路拡大、創業者の創出と事業承継

各業種、業態とも総じて将来的な方向性の模索、販路拡大、後継者不足などの共通課題がある。個社の魅力を最大限発揮した持続的な取り組みや、町内外問わず積極的な事業活動を推進し、活力ある成長発展を続けていくためには、自らが地域の担い手であることの自覚と、組織の柔軟性、サービスや強みを見つめなおし、創意工夫しながら変化に挑戦することで、更なる経営の努力が必要となってきた。

●商業における課題：新たな需要の創出、需要の変化に対応した経営の転換

卸、小売、飲食、サービス業を含む商業においては、人口減少は顧客の減少に直結し、それらに留まらず地域経済の衰退を招くことから、域外流出した消費を取り戻すための地元消費促進策や、新たな需要の創出が課題となっている。一方で、人口減少に伴う消費の衰退など、構造的な変化は不可避であり、中長期的には需要の変化に対応した経営の転換が必要である。

●工業における課題：経営改善と経営革新

建設、製造を含む工業においては、町内事業所のほとんどが小規模事業者であり、経営環境の変化に対応するための経営改善や経営革新の取り組みが課題として迫られている。しかしながら、課題を克服するための経営計画の策定や国等の施策を活用できているとは言い難く、経営革新やDX推進による生産性向上の取り組み等への対応が必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

地域における小規模事業者の経営環境は、人口減少や少子高齢化を踏まえると、ますます消費の減少や労働力不足、事業承継対策などが課題となってくる。さらには、急速に発展する情報化社会において、ビジネスモデル構築など経営戦略への対応は一層重要さを増してくる。

厳しい経営環境の中、生き残りをかける小規模事業者に対して「元気と希望をもった姿を追求し、時代に即した経営力の向上」を図っていただきたいと考える。特に、コロナ禍により浮き彫りとなった課題やアフターコロナを見据えた対策、町外に向けた販路開拓などを踏まえながら、個々の小規模事業者に寄り添った伴走型支援に取り組みを推し進める必要がある。

②大江町総合計画との連動性・整合性

大江町が策定した「大江町第10次総合計画(対象期間:2020年～2029年)」の「「しごと」次世代につながる大江町らしい“生業”の創造と進化の実現」においては、主要施策として「商工業振興・観光振興」を掲げている。連動性・整合性が読み取れるアンダーラインの施策については、本会と大江町との連携を強化し支援を行う。

【地域産業の磨き上げと後継者対策の推進】

- ・農林業の活性化
- ・商工業の持続的発展(事業承継の推進)
- ・魅力ある地域産業の磨き上げの推進(DX推進)

【多様な世代の起業と第二創業の推進】

- ・起業しやすい条件整備
- ・新たなビジネス創出や商品開発(特産品開発)
- ・第二創業の取り組み

【自然・食・景観・人を活かした交流産業の推進】

- ・町民自らが町の魅力を見て触れて伝えられるようにする取り組み
- ・交流産業の推進
- ・道の駅おおえの再整備による交流促進
- ・広域連携による観光プログラムの実践、発信

③大江町商工会としての役割

当町において小規模事業者は地域の経済基盤であるだけでなく、地域コミュニティの根幹を支えている存在である。当会では、小規模事業者支援の中核となる機関として、各事業者への経営環境の変化に応じた継続的な支援の実施による経営基盤の強化と事業継続、創業者や後継者等の地域経済の新たな担い手となる人材育成によって地域の活性化に取り組む。また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

本計画実行のため、大江町及び関係機関との連携により、小規模事業者の持続的発展による地域活性化を図る為の体制構築を推進する。

（３）経営発達支援事業の目標

上記で示した商工業の現状と課題、及び長期的な小規模事業者の振興のあり方を踏まえ、次に掲げる事項について推進を図り、小規模事業者の持続的発展による地域経済の活性化に努める。

目標 1 事業者のライフステージに合わせた自立的な経営力強化による事業継続を実現

目標 2 人手不足に対応するためのＩＴ活用・販路拡大を踏まえたＤＸ支援

目標 3 創業後５年以内の事業者へのスタートアップ支援及び早期の事業承継に向けた支援による小規模事業者の新陳代謝の促進

経営発達支援事業の内容及び実施期間

2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和5年4月1日～令和10年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

目標1. 事業者のライフステージに合わせた自立的な経営力強化による事業継続を実現

方針1 大江町商工会独自で実施した全会員 227 名を対象とした「事業者トリアージ」は、全職員で協議し認識を共有している。

その中から経営課題を意識しており、かつ意欲のある経営者や事業に伸展可能性のある経営者を見極め、個々の企業のライフステージ（創業期・成長期・成熟期・衰退期）と個社の将来像に合わせた経営分析を行い、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、本質的課題を反映させた事業計画策定の支援を行う。

また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

【大江町商工会の事業者トリアージ】

区 分		区分の定義	事業者割合
V	グ リ ー ン	・ 経営者の経営意欲があり、発展性や将来性及び支援後の売上増加が見込める事業所 ・ 創業から5年未満の事業所/後継者がいる	7.0%
IV	イ エ ロ ー	・ 経営者の経営意欲があり、経営改善や既存事業のブラッシュアップが必要な事業所	20.3%
III	レ ッ ド	・ 経営意欲の有無に係わらず緊急性を要し、場合によっては専門家による経営改善や再建支援が必要な事業所	9.3%
II	グ レ ー	・ 後継者がいないことで、経営意欲が低い ・ 事業所及び商工会との経営支援上での意思疎通が得られず事務的なスポット支援を要する事業所	48.0%
I	ブ ラ ッ ク	・ 経営意欲が低く、支援しても売上増加効果が得られない、発展性が見込めない事業所	15.4%

【ライフステージ毎の支援内容】

	類 型	支援内容
【創業期】	創業／新事業開拓	・ 創業計画策定支援／事業計画のブラッシュアップ ・ 事業立ち上げ時の資金需要に対する支援 ・ 行政と連携した空き店舗の斡旋支援
【成長期】	事業拡大／事業再構築	・ 経営革新、新分野への進出等にかかる事業計画策定支援 ・ 新たな販路開拓に向けた支援 ・ 事業拡大のための資金需要に対する支援
【成熟期】	経営改善	・ 商品・サービスのブラッシュアップや技術開発支援により新たな販路拡大等を支援 ・ 専門家と連携した支援
	事業承継	・ 事業承継計画策定を支援 ・ 外部専門機関と連携した第3者承継(M&A)支援

【衰退期】	事業再生／業種転換	・経営安定事業等の活用や経営再建の計画策定を支援 ・金融機関等の貸付け条件変更等に対応 ・専門家との連携による事業再生方策の策定を支援
	事業持続困難	・経営者の生活再建、当該顧客企業の取引先等への影響等を総合的に勘案した廃業を支援

○事業者トリアージ区分の中より、「Ⅴ.グリーン」「Ⅳ.イエロー」の小規模事業者の発展が今後の地域経済の最重点支援先として捉え、ライフステージの「創業期・成長期・成熟期」にある事業者に対して個別支援を強化し、経営改善につなげていく。

○事業者トリアージ区分の「Ⅲ.レッド」については、緊急性を要することから専門家による経営改善や再建支援を適宜行っていく。

○事業者トリアージ区分の「Ⅱ.グレー」については、経営指導員等の巡回訪問及び窓口相談を通じて経営支援上での意思疎通を図り、事業者との対話と傾聴を通じて経営の本質的な課題を把握し、経営改善につなげていく。

○事業者トリアージ区分の「Ⅰ.ブラック」並びに、ライフステージの「衰退期(事業維持困難)」については、事業者との対話と傾聴を通じて、自身の置かれた状況や経営環境を踏まえて事業の終了を自ら決断する廃業に向けて経営指導を行っていく。

目標 2. 人手不足に対応するための IT 活用・販路拡大を踏まえた DX 支援

【方針 2】 IT 活用が低水準（アナログ）に留まっている事業者に対しては、情報提供やセミナーにより「認知」段階での支援を実施し、事業者の「デジタル技術に対する意識改革」を図りデジタル化を促進する。またデジタル化が進む事業者に対しては、デジタル技術を活用した新たな価値やビジネスを創出する「デジタライゼーション」へ向けた支援を行う。事業者の実態に則したステップアップ支援を行い DX への土台作りに取り組むとともにセミナーで得た IT 活用ノウハウを新たな事業計画の策定に活用していく。また DX 推進に向けた職員の知識習得に資する取り組みを行う。

目標 3. 創業後 5 年以内の事業者へのスタートアップ支援及び早期の事業承継に向けた支援による小規模事業者の新陳代謝の促進

【方針 3】 町行政と連携した「創業後 5 年以内の事業者へのスタートアップの個別支援の強化」及び事業者の経営内容を把握し、親族承継、従業員承継、M&A など適切な事業承継について「外部専門家と連携した個別支援」により実施し小規模事業者の新陳代謝を促進する。

※創業後 5 年以内とする根拠：大江町が所属する広域連携エリア(1 市 4 町)においては、共同で 5 か年間の「創業支援等事業計画」認定を受けており、会員指導の実績把握を概ね 5 年以内と申し合わせている。

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】

現状の調査に関する取り組みにおいては、年 4 回、四半期毎に全国商工会連合会の「中小企業景況調査」を実施している。調査結果については、ホームページにおいて公表を行い定期的な情報のフィードバックにより自社の業界のみならず他業種の景況実態を把握する機会を提供し自社の経営の参考情報に役立てることが出来た。

【課題】

中小企業景況調査により地域内の業界ごとの景況状況や問題を把握することは出来たが、地域事業者の「経営実態」に踏み込んだ調査については行っておらず、個社の経営実態に応じた効果的な経営支援には繋がっていない。

（２）目標

内 容	公表方法	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
① 地域の経済動向分析の公表回数	HP掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
② 景気動向分析の公表回数	HP掲載	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③ 事業者実態調査の公表回数	HP掲載	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

（３）事業内容

① 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、経営資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため、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動向分析を行い、年1回ホームページにて公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS（地域経済分析システム）」を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【分析項目】 「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 県内の景気動向分析（山形県商工会連合会が実施・提供する調査結果の活用）

地域内の景気動向等について詳細な実態を把握するため、4半期ごとに年4回調査・分析を行い、年4回ホームページにて公表する。調査情報を対象業種に合わせてフィードバックする。

【調査手法】 経営指導員等の巡回訪問及び窓口相談により調査票を用いて面接調査を実施

【分析項目】 売上高、資金繰り、在庫、採算、従業員数、外部人材、設備投資、企業の業況、長期・短期資金借入難度、借入金利、経営上の問題点等

③ 事業者実態調査の実施

管内小規模事業者の実態を把握するため、アンケート調査を年1回実施し調査結果を年1回ホームページにて公表する。

【調査対象】 会員事業所約227者

【調査手法】 調査表を郵送し、経営指導員等が巡回、窓口、郵送、電話、メール等で回収する

【分析項目】 経営上の悩み、後継者の有無、IT活用状況、希望する支援の要望等

【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

(4) 調査結果の活用

- ①「事業者実態調査」は職員間の定期ミーティングにおいて情報を共有し、「事業者トリアージの更新・見直し」による事業計画策定等の支援対象事業所の掘り起こしに活用する。
- ②調査した結果はホームページに掲載し、広く管内事業者等が活用できるよう周知を図る。
- ③事業計画策定や販路拡大など経営指導員等が小規模事業者を支援する際の資料として活用する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者の多くは、これまでの経験や勘に頼った商品・サービスの提供を行っており、情報収集・分析等のノウハウ不足や労力的な負担も大きいことから、消費者のニーズに合っているのかを把握していない事業者がほとんどである。商工会においても積極的な情報提供には至っていない状況である。

【課題】

個社視点に基づいた情報収集を実施し、分析結果を還元していくことでマーケットインの考え方を浸透させていく必要がある。

(2) 目標

内 容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
消費者ニーズアンケート調査の対象事業者	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

①試食・アンケート調査の実施

主に町内特産品を活用した菓子・農産品加工品等を製造販売している事業者を対象に、主に新商品を中心に試食・アンケート調査を行い、調査結果を分析して当該事業者へ直接フィードバックし、新商品の開発や事業計画に反映する。

【サンプル数】 来場者 30 人/者

【調査手段・手法】

11月に開催している「おおえの物産味覚まつり」や令和6年8月にリニューアルする「道の駅おおえ」において、来場者に対して商品の試食をしてもらい、同行している経営指導員等がアンケート調査を行う。

【調査項目】

味、ボリューム感、パッケージデザイン、価格、改善点、等

【分析手法】

経営指導員等が回収したデータを整理し、外部専門家等と連携して分析を行う

【分析結果の活用】

当該事業者へ分析結果をフィードバックし、商品改良や事業計画への反映を行う

～おおえの物産味覚まつり～

大江町、大江町商工会、さがえ西村山農業協同組合、西村山地方森林組合で組織する実行委員会が主催し、町内商工業者等約20者が出店するイベントで毎年11月第2日曜日に開催。主に町内消費者が中心であるが、町内外からの来場者は約5,000人。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

これまでの経営状況の分析では、主に金融支援時や記帳指導時の財務分析に加え、各種補助金申請時において、数値的な事実である財務分析等の定量分析中心に留まっている。また、小規模事業者の経営資源や人的資源などの定性分析に関わるデータストックも不十分であり、事業者の「強み」を活かした一歩踏み込んだ提案型の経営アドバイスになかなか繋がっていない。

【課題】

引き続き巡回・窓口での相談等を通じて、財務状況等の定量分析のみならず、SWOT分析による「強み」「弱み」等の定性的な分析を実施することで、課題の抽出と課題解決のための事業計画策定支援に結び付ける。また、小規模事業者への経営分析の目的と重要性について、巡回・窓口での支援の機会に積極的な周知を図り、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが経営状況を分析していくための支援が必要である。

(2) 目標

内 容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
事業者実態調査の実施回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営分析事業者数	7 者	10 者	10 者	10 者	10 者	10 者

※前述した「事業者トリアージ」において、最重点支援先と捉える区分の事業者割合は「V. グリーン 7.0%」「IV. イエロー 20.3%」であり、全商工会員数 227 名中の対象企業者数は 62 者。

※経営分析件数については、第 5 回経営発達支援計画の期間(平成 30 年度～令和 4 年度)において、既に経営分析を実施した事業者が 12 者以上いるため、10 者/年を目標とする。

(3) 事業内容

①事業者実態調査の実施及び分析

経営分析・事業計画策定支援の準備段階として、当地区小規模事業者の事業の現状や課題等の詳細な情報を収集し「事業者トリアージ」に落とし込むことで、実態に合わせた経営分析・事業計画策定の支援に繋げる。

【調査対象】 会員事業所約 227 者

【調査手法】 調査表を郵送し、経営指導員等が巡回、窓口、郵送、電話、メール等で回収する

【分析項目】 経営上の悩み、後継者の有無、IT 活用状況、希望する支援の要望等

【分析手法】 経営指導員等がよろず支援等専門家と連携し分析を行う

※経営分析を行う事業者の発掘（事業者実態調査の活用）

「事業者実態調査」により落とし込んだ、事業所トリアージ区分「V. グリーン」「IV. イエロー」の中から、経営分析を必要とする意欲あるターゲットの掘り起こしを行う。

②経営分析の内容

職員間で活用スキルが平準化している「ローカルベンチマーク」を分析ツールとして使用し、経営指導員等が財務諸表による定量分析(財務面)と事業者へのヒアリングによる定性分析(非財務面)をバランスよく実施する。

- 【対象者】 事業所トリアージ区分「V. グリーン」「IV. イエロー」の中から事業者 20 者を選定
- 【分析件数】 事業計画策定に意欲的な事業所、及び経営指導員等が特に必要と見込む事業者 10 者
- 【分析項目】 定量分析である「財務分析」と定性分析である「SWOT 分析」の双方を行う
- 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
 - SWOT 分析：強み、弱み、機会、脅威等
- 【分析手法】 経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し、経営指導員と経営支援員がペアになり分析を実施する。

（４）分析結果の活用

分析結果は、当該事業者にフィードバックし事業計画の策定等に活用する。また分析結果をデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

6. 事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

【現状】

事業計画策定セミナーや各種補助金申請支援により、事業計画策定支援件数は増加し成果を出してきている。しかしながら、目先の課題解決のための計画策定への支援となっており、自社の中期的な経営を見据えた事業計画策定支援は少ない状況である。

【課題】

自社の課題解決に向けた事業計画策定の必要性については認識が低いため、事業計画策定の意義や重要性をあらためて周知しながら精度を伴った取り組みが必要である。また人手不足への対応など経営課題解決の一つの手段として、「IT ツールやデジタル技術等の活用」が重要視されている中で、地域内小規模事業者の IT（デジタル技術）導入状況は極めて低い水準であり早急な対応が必要である。

（２）支援に対する考え方

事業者トリアージ区分「V. グリーン」「IV. イエロー」のライフステージの「創業期・成長期・成熟期」にある事業者それぞれに応じた中長期的な事業計画の策定支援に結びつける。

- ①ライフステージの「成長期」にあたる事業者に対する「事業計画の策定」については、それぞれの経営課題を認識し、その解決に向けた意識の醸成を図る必要がある。そのためには事業者個々の経営分析による経営状況、経営課題の把握が必要不可欠であり、「事業者実態調査」並びに経営分析結果を踏まえ計画策定を行う。経営指導員等は策定の過程で、今まで蓄積してきたノウハウや、地域景気動向調査や需要動向調査の結果を踏まえて計画策定支援を行い、また必要な場合は外部専門家と連携した個別相談会で事業計画の深掘り・ブラッシュアップを行う。事業計画策定件数は、前述 5. で経営分析を行った事業者の 6 割程度/年を目標とする。

- ②ライフステージの「創業期」にある事業者に対する「起業・創業計画の策定」については、以前創業支援を行った創業 5 年以内の事業者に対するスタートアップ支援「事業計画の見直し」を重点的にを行い、創業時想定していた計画と現状とのギャップを解消し、新事業の価値や可能性を改めて見直し起業・創業計画のブラッシュアップを行う。また必要な場合は外部専門家と連携した個別相談会にて、より専門的な支援を行う。起業・創業計画の策定・ブラッシュアップ件数は、経営指導員 1 者/年を目標とする。

- ③ライフステージの「成熟期」にある事業者に対する事業承継計画の策定について、前述 3. 地域経済動向調査で実施した「事業者実態調査」により把握した後継者の有無や、事業継続に関する経営者の意向等を踏まえ、経営分析を行った事業者の中から支援対象者を選定、円滑な事業承継

へ結びつけることができるよう計画策定を支援する。
事業承継計画策定件数は、経営指導員 2 者/年 を目標とする。

- ④中でも、事業計画策定セミナーを通じて、自らの分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識したうえで分析に基づき、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

内 容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①D X 推進セミナー	4 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
②事業計画策定セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③事業計画策定事業者数	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
うち「創業計画策定」	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
うち「事業承継計画策定」	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

(4) 事業内容

①D X 推進セミナーの開催

D X に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実際に D X に向けた I T ツールの導入や W e b サイト構築等の取組を推進していくためにセミナーを開催する。

【支援対象】経営分析を行った事業者及び経営改善等に意欲ある事業者

【支援方法】D X の基礎知識を習得した上で、クラウドサービスや A I 技術の活用、S N S による情報発信、E C サイトの構築など、個々の取り組みにあった支援に対応し事業計画策定につなげていく。また、取り組み意欲の高い事業者に対しては、必要に応じて I T 専門家派遣を実施する。

【募集方法】経営指導員等による直接の参加勧奨及びチラシを作成して商工会 H P で周知するほか、地域小規模事業者に郵送する。

【講 師】D X 専門家等

【開催回数】年 2 回

【カリキュラム】I T ツールやデジタル技術の活用方法及び課題解決事例紹介について

【参加者数】25 者

②事業計画策定セミナーの開催

経営分析から事業計画づくりまでの実技を習得するため、外部講師を活用したセミナーを開催し、経営指導員等が張り付きながら事業計画策定につなげる。

【支援対象】経営分析を行った事業者のほか、経営改善等に意欲ある事業者を対象とする。

【支援手法】

- ・事業計画策定セミナーの受講者に対し経営指導員等が張り付き、必要に応じて外部専門家を交え事業計画の策定につなげていく。
- ・創業5年以内のスタートアップ支援(事業計画の見直し)
- ・事業承継計画の策定支援

【募集方法】 経営指導員等による直接の参加勧奨及びチラシを作成して商工会HPで周知するほか、地域小規模事業者に郵送する。

【講師】 中小企業診断士等

【開催回数】 年1回

【カリキュラム】 事業計画策定の意義、計画策定手法、補助金申請、融資制度の活用等

【参加者数】 10者

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】

事業計画策定後は、小規模事業者の自助努力によって経営管理が望まれるが、計画の推移を客観的に把握できず停滞してしまう傾向がある。商工会では事業計画の推移について、事業者からの申し出により確認指導を行っているケースが多く、事業計画の変更や根本的な見直しを図るフォローが十分とは言えない現状にある。

【課題】

今後は小規模事業者に対して積極的に連絡を取り定期的な進捗状況の確認を行い、事業者自身による進捗状況確認を意識づけし、進捗状況に合わせた計画の見直しなどを含め、PDCAサイクルによる支援によって、事業計画の実施と目標達成に取り組む必要がある。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだすこと、対話を通じてよく考えること、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルで当事者意識を持って取組むことなど、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機づけを行い、潜在能力の発揮に繋げる。

事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況等により訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上でフォローアップ頻度を設定し、1者平均3回／年とする。

(3) 目標

内 容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
フォローアップ対象事業者数	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者	7 者
頻度（延回数） ※1	21 回	21 回	21 回	21 回	21 回	21 回
売上増加事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

利益率 2%以上増加の事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
-----------------	---	-----	-----	-----	-----	-----

※ 1：回数の中には創業 5 年以内の事業者・事業承継支援事業者の回数も含む

(4) 事業内容

①事業計画策定事業者のフォローアップ

事業計画を策定した事業者を対象に経営指導員等が巡回訪問等を実施し、策定した計画が着実に実行されているか定期的かつ継続的にフォローアップを行う。

その頻度については、概ね 4 カ月に 1 回実施し、進捗が順調な事業者については間隔を広げ、集中支援が必要な事業者については頻度を高めるなど、状況に合わせて対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく事業計画との間にズレが生じていると判断する場合は、広域経営指導員や外部専門家など第三者の視点を入れ、ズレの発生要因及び今後の対応方策を検討の上、フォローアップ頻度の変更等を行なう。

8. 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]

これまで地域内外で開催される物産展や商談会、催事イベントへの出展・参加を促しているが、大江町内の小規模事業者の多くが家族経営で経営資源が限られていることもあって、人材不足や生産能力不足などの理由で消極的な事業者が多い。しかし、中には自社ホームページの開設、ネット販売や SNS 活用による情報発信などに積極的に取り組み、新たな顧客獲得と売上拡大につながっている一部の事業者もいるが、多くの小規模事業者は「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、IT を活用した販路開拓等の DX に向けた取り組みが進んでおらず、商圏が近隣の限られた範囲に留まっている。

[課題]

販路開拓に意欲的な小規模事業者を継続的に支援するとともに、地域内の人口減少等により商圏は縮小されることが予想されるが、道路網の整備によって地域間交流の促進、交流人口の増加による新たな事業機会の拡大も期待されることから、個社の魅力をアピールし需要開拓を支援していく必要がある。

今後「新たな需要の開拓には DX 推進が必要である」という理解・認識のもとに DX に向けた取り組みを支援していく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で物産展や商談会等を開催するのは困難なため、首都圏で開催される既存の物産展や商談会等への参加を目指す。参加にあたっては、経営指導員等が事前・事後の参加支援を行う。DX に向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS 情報発信、EC サイトの利用等、IT 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じて IT 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に見合った支援を行う。

(3) 目標

内 容	現行	R5 年度	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度
①展示会 出展事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者

	売上高／者	—	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
②地域内イベント 参加事業者数	13 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
	販売額／者	未調査	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円	10 万円
③SNS活用事業者	—	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
	売上増加率／者	—	2%	2%	2%	2%	2%
④ネットショップの 開設者数	—	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
	売上増加率／者	—	2%	2%	2%	2%	2%
⑤ECサイト利用 事業者数	—	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者	2 者
	売上増加率／者	—	2%	2%	2%	2%	2%

(4) 事業内容

①展示会等の出展 (BtoC)

フードメッセにいがた(朱鷺メッセ新潟を会場とする食の国際総合見本市の商談会で出展社数450社、来場者数10,000人の規模)等に対し、地域資源を活用して商品開発に取り組む事業者を選定し、商談シート作成や商談相手へのアプローチなどに対するアドバイスほか、商談成立と売上増加に向けた支援を行なう。

【支援対象】参加を希望する商業者・飲食業・食品製造業者等

【支援手法】・事前に陳列や接客など、きめ細かな伴走支援を行う

・需要動向調査の結果を踏まえ、商品のブラッシュアップを伴走支援する

②町内開催の販売会への参加 (BtoC)

町内で年1回開催している「おおえの物産味覚まつり」への参加や、令和6年8月にリニューアルする「道の駅おおえ」への出品を促し、地元で知名度、認知度を高め、新たな需要の開拓を支援する。

【支援対象】参加を希望する商業者・飲食業・食品製造業者等

【支援手法】・事前に陳列や接客など、きめ細かな伴走支援を行う

・需要動向調査の結果を踏まえ、商品のブラッシュアップを伴走支援する

③SNSを活用した需要開拓 (BtoC、BtoB)

Googleマイビジネス等を活用したPRや情報発信などの必要性を理解してもらい新たな需要の開拓を支援する。

【支援対象】販路開拓に対して積極的な全業種小規模事業者

【支援手法】事業者それぞれの段階にあった導入支援を行い、必要に応じて専門家と連携して導入を伴走支援する

④自社HPによるネットショップ開設 (BtoC)

ネットショップの立ち上げから商品構成、ページ構成、PR方法などWEB会社やITベンダ

一の専門家と連携し、立ち上げ後の専門家派遣等で継続した支援を行う。

【支援対象】販路開拓に対して積極的な全業種小規模事業者

【支援手法】事業者それぞれの段階にあった導入支援を行い、必要に応じて専門家と連携して導入を伴走支援する

⑤ECサイトの利用（BtoC）

山形県商工会連合会の「モール型ECサイト」等への登録提案を行いながら、効果的な商品紹介、写真撮影、商品構成等の伴走支援を行う。

【支援対象】販路開拓に対して積極的な全業種小規模事業者

【支援手法】・需要動向調査の結果を踏まえ、商品のブラッシュアップを伴走支援する
・事業者それぞれの段階にあった導入支援を行い、必要に応じて専門家と連携して導入を伴走支援する

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と

（1）現状と課題

経営指導員等による事業の評価及び見直しを年2回実施し、商工会内部として毎月1回第1週目に職員4名と商工会長1名、副会長2名の計7名による三役会で事業報告や事業計画等を検討している。評価結果についてはホームページで公表し、地域の小規模事業者が閲覧できる状態となっている。

今後は商工会内部の検証のみではなく、「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置し、経営発達支援事業の評価及び見直しをするための評価と翌年度事業の見直しに向けて意見交換を行う必要がある。

（2）事業内容

①PDCAサイクルの確立

商工会長、副会長、事務局長、経営指導員、大江町地域振興課担当者、外部有識者に（税理士等）による経営発達支援計画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、評価、見直しを行い、PDCAサイクルの仕組みを確立する。

②「事業者トリアージ」の見直し

大江町商工会独自で実施する全会員を対象とした「事業者トリアージ」は、経営環境の変化に適宜対応するため年1回実施し、全職員で協議し見直しをすることで認識を共有していく。

③ホームページでの公表

経営発達支援計画事業評価委員会の評価結果は、ホームページへ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧できるようにする。

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

研修会等の参加状況については、山形県商工会連合会が実施する各研修会や全国連のWEB研修を受講して経営に関する技術や知識の習得を図っているほか、行政や各団体が実施する研修会及びセミナーに参加して資質向上に努めているが、その多くは経営指導員が中心となっている。

また、経営指導体制については、商工会の経営カルテシステムで管理しているものの、支援ノウハウを共有して活用を図ることはあまりできていない現状にある。

今後、各種研修に対しては、経営指導員に留まらず経営支援員にも参加を促し、伴走型支援を行うのに必要とされる経営者に寄添い、的確な支援を行うためのスキルを習得し、職員全体の資

質向上を図ると共に、経営相談の内容を共有しながら小規模事業者に対する支援に活かしていくことが課題である。

(2) 事業内容

①不足するノウハウの補完及び新たなスキル習得のため、外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員等の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」及び山形県商工会連合会主催の「経営支援能力向上セミナー」に対し、計画的に経営指導員等を派遣する。

【経営革新塾】

経営指導員等の資質向上のため、山形県商工会連合会主催の「経営革新塾」に参加し、相談内容に応じた専門家への取次ぎ等を通して小規模事業者のサポートを図りながら、経営計画策定のノウハウを習得する。

【コミュニケーション能力向上セミナー】

中小企業基盤整備機構主催の対話力向上等のコミュニケーション能力を高める研修に参加することにより、支援の基本姿勢（対話と傾聴）の習得・向上をはかり、事業者との対話を通じた申請の醸成、本質的課題の掘り下げの実践に繋げる。

【D X推進に向けたセミナー】

D Xの対応については、喫緊の課題であることから事業者ニーズに合せた相談・指導を可能にするため、経営指導員及び一般職員が下記のようなD Xに向けたセミナーに参加し、I Tスキルの向上を図る。

＜D Xに向けたI T・デジタル化の取組＞

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組

R P Aシステム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等のI Tツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社P R・情報発信方法、E Cサイト構築・運用、オンライン展示会、S N Sを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導方法等

②O J T制度の導入

O J Tの実施においては、経営指導員等が、巡回指導や窓口相談の機会を共有、積極的に実施し、組織全体としての支援能力の向上を図る。

また、専門家派遣支援時に一緒に同行し、高度な専門的支援手法の習得を図る。

③職員間の定期ミーティングの開催

毎月1回、全職員での会議を開催し、事業の進捗状況や経営支援の基礎、施策情報の共有等、意見交換を行うことで職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

経営支援システムのデータ入力を職員ごと適時に行ない、事業所データや経営分析、支援内容を職員全体で共有し、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するとともに、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。

(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4年11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法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：後藤恵美子

連絡先：大江町商工会 TEL 0237-62-4128

②法定経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度等)

経営発達支援事業を通して随時、指導・助言及び目標達成に向けた進捗管理を行うと共に、各年度末における事業評価・見直しを検討する際の必要な情報提供を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①大江町商工会

〒990-1101 山形県西村山郡大江町大字左沢 876-18

EL: 0237-62-4128 FAX: 0237-62-4129

メールアドレス: ooe@shokokai-yamagata.or.jp

②大江町地域振興課

〒990-1101 山形県西村山郡大江町大字左沢 882-1

TEL: 0237-62-2139 FAX: 0237-62-4736

E-mail: kanko@town.oe.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)

	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度	9 年度
必要な資金の額	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000	1, 000
1. 地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 需要動向調査	200	200	200	200	200
3. 経営状況の分析	200	200	200	200	200
4. 事業計画策定支援	100	100	100	100	100
5. 事業計画策定後の実施支援	100	100	100	100	100
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	300	300	300	300	300

(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、伴走型補助金、山形県補助金、大江町補助金

(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	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	