

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>小国町商工会（法人番号 4390005006958） 小国町（地方公共団体コード 064017）</p>
<p>実施期間</p>	<p>令和4年4月1日～令和9年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>経営発達支援事業の目標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①経営基盤確立と経営力向上に対する支援の強化</li> <li>②町のビジョンに沿った地域経済活性化の推進</li> <li>③小規模事業者の持続的発展と地域産業の安定化</li> </ul>
<p>事業内容</p>	<p>経営発達支援事業の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 地域の経済動向調査に関すること             <ul style="list-style-type: none"> <li>①ビッグデータを活用した地域の経済動向分析</li> <li>②小規模事業者に対する景況調査</li> </ul> </li> <li>4 需要動向調査に関すること             <ul style="list-style-type: none"> <li>①自慢の逸品事業を活用した町内ニーズ調査</li> <li>②白い森おぐにサテライトアンテナショップと連携した町外ニーズ調査</li> </ul> </li> <li>5 経営状況の分析に関すること             <ul style="list-style-type: none"> <li>①経営分析を行なう事業者の発掘</li> <li>②財務及び非財務による経営分析</li> </ul> </li> <li>6 事業計画策定支援に関すること             <ul style="list-style-type: none"> <li>①DX推進セミナーの開催</li> <li>②事業計画策定セミナーの開催</li> </ul> </li> <li>7 事業計画策定後の実施支援に関すること             <ul style="list-style-type: none"> <li>①フォローアップシートを用いた巡回訪問等の実施</li> <li>②4ヵ月に1度のフォローアップ</li> </ul> </li> <li>8 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"> <li>①展示会等の出展</li> <li>②SNSの活用</li> <li>③ECサイトの利用</li> <li>④ネットショップの開設</li> </ul> </li> </ul>
<p>連絡先</p>	<p>小国町商工会商工振興課 〒999-1351 山形県西置賜郡小国町大字小国町163 TEL:0238-62-4146 FAX:0238-62-4156 E-mail:oguni@shokokai-yamagata.or.jp 小国町産業振興課 〒999-1363 山形県西置賜郡小国町大字小国小坂町2-70 TEL:0238-62-2416 FAX:0238-62-5464 E-mail:sangyo@town.oguni.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立地・自然環境

小国町は、山形県の西南端、新潟県境に位置し、両県庁所在地である山形市と新潟市までそれぞれ約80kmの地点にある。面積は737.56km<sup>2</sup>で山形県総面積の7.9%を占め、県内で2番目に大きな行政区画を有し、東京23区よりもやや広い。

生活の舞台となる平地は全町域のわずか3.7%で、町土の94.5%は山林で占められている。

地勢は越後山脈にできた断層盆地で、北方の大朝日岳、南方の飯豊山を主峰とする1,000m級の連山に囲まれ、他地域と隔絶した文字どおり「小国」を形づくっている。

気候は地形的な制約を受け複雑であるが、概略的には典型的な日本海側気候に属し、しかも四方を山地丘陵に囲まれているため、盆地特有の気候の面も見せている。

日本海からの湿潤な気流が高い山岳にぶつかり、地形的な上昇気流が起こるため日照時間の少ない天候が多く、夏季には驟雨性の豪雨を降らせ秋には秋霜現象が目立っている。

特に、冬季には全国屈指の豪雪をもたらし、積雪は町中心部で2mを超える年も珍しくなく、山間奥地の集落では4mにも及ぶことがある。

②交通網

町域の中心部を東西に横断する国道113号とJR米坂線は、小国町と主都市を結ぶ交通路であり、本町の発展にきわめて重要な役割を果たしている。

昭和57年の上越新幹線開業、平成4年の山形新幹線開業により、町中心部と首都圏との時間距離は大きく短縮して首都圏日帰りが可能となり、平成2年には都市間交通（新潟－山形：新潟－仙台）が開業し、小国町にその停留所が設置されたが、現在は新潟－山形線のみとなっている。

高速交通網は、国道113号線の高規格化として「新潟山形南部連絡道路」の整備が進んでおり、平成31年4月には小国道路が事業化され、事業推進に大きな期待が寄せられている。



### ③人口動向

小国町の人口動向は、令和2年と平成12年を比較すると20年間で30.7%減少し、65歳以上の割合は、平成27年と平成12年の比較で9.2%上昇しており、人口減少や少子高齢化によって過疎化が進んでいる。

人口減少の主な理由は、小国町に女性型企業が少なく女性の流出による子供の数への影響が起因しているほか、除雪対応の困難から高齢者の流出がある。また、リーマンショック後に町中核企業の業績悪化を受けて流出に拍車が掛かったことも要因と捉えている。

小国町の人口・世帯数の推移（国勢調査より）

年次	人口（人）	世帯数（件）	65歳以上割合
平成12年	10,262	3,209	27.6%
平成17年	9,742	3,277	31.1%
平成22年	8,862	3,036	33.6%
平成27年	7,868	2,845	36.8%
令和2年	7,108	2,809	-

### ④産業

平成28年経済センサス活動調査によると、小国町の商工業者数は362件、うち小規模事業者数は303件で、小規模事業者の割合は83.7%となっている。

平成24年の同調査と比較すると、全体の商工業者数が35社（8.8%）の減少となっており、うち小規模事業者数については43社（12.4%）の減少となっている。

小国町の小規模事業者数（経済センサスより）

年次	商工業者数	増減数	小規模事業者数	増減数	小規模割合
平成24年	397		346		87.2%
平成28年	362	△ 35	303	△ 43	83.7%

小国町の業種別小規模事業者数（経済センサスより）

産業分類	H24	H28	増減
農林漁業	8	5	△ 3
鉱業、採石業、砂利採取業	0	1	1
建設業	49	47	△ 2
製造業	18	19	1
電機・ガス・熱供給・水道業	3	1	△ 2
情報通信業	0	0	0
運輸業、郵便業	11	5	△ 6
卸売業、小売業	81	71	△ 10
金融業、保険業	6	6	0
不動産業、物品賃借業	21	19	△ 2
学術研究、専門・技術サービス業	6	6	0
宿泊業、飲食サービス業	59	51	△ 8
生活関連サービス業、娯楽業	64	55	△ 9
教育、学習支援業	6	3	△ 3
医療、福祉	3	2	△ 1
複合サービス事業	7	8	1
サービス業（他に分類されないもの）	4	4	0
合計	346	303	△ 43

また、同調査の中で小国町の産業別総生産額（平成30年度）は360億円で、うち、第一次産業が5億5千5百万円、第二次産業が212億2千8百万円、第三次産業が142億9千万円となっており、戦前に立地された二大企業（半導体・燃料電池製造業）により、比較的高い工業生産と所得水準を誇りながら地域経済をけん引しているのが特徴である。

小国町の産業別総生産（経済センサスより）

（単位：百万円）

区分	第一次産業		第二次産業		第三次産業	
	生産額	構成比	生産額	構成比	生産額	構成比
平成26年度	466	1.6%	14,416	49.9%	14,003	48.5%
平成28年度	574	1.9%	16,383	53.3%	13,799	44.9%
平成30年度	555	1.5%	21,228	58.8%	14,290	39.6%

### ⑤観光

山形県観光者数調査によると、令和元年度の小国町の観光者数は415.3千人で前年比7.7%増加した。しかし、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、渡航制限や外出自粛により旅行者が激減し、本町においても各種イベントの中止や観光わらび園も開園を見送るなど人の移動が減少したため前年を大きく下回り、未だ収束が見通せない状況から令和3年度も「おぐに石楠花まつり」や「小玉川熊まつり」など町内の催事全般が中止された。

このような中、町内の観光団体等はそれぞれが単独で事業を実施している状況であり、PR面や運営面で課題があったことから、令和3年度より「やまがたアルカディア観光局」に参画し、近隣市町と一体となった観光PRや旅行商品造成、受入体制整備等を行い、地域の魅力づくりと交流人口の増加を図るための取り組みが開始された。

しかしながら、町内の観光施設は経年劣化による老朽化が著しい施設や休館している施設が増加傾向にあり、特に、昭和53年及び55年に建設された飯豊梅花皮荘及び川入荘は改築時期にある。

また、平成10年に認定を受けた道の駅白い森おぐには、新潟県から山形県への入り口として、観光の拠点施設となっており、平成29年度に策定した道の駅改修計画に基づき、直売所施設等を整備した。

さらに、飯豊・朝日連峰は本町が誇る地域資源であり、登山者からは変わらない支持と評価を得ている。

小国町の観光者数推移（山形県観光者数調査より）

（単位：千人）

平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	令和元年	令和2年
368.1	372.9	350.9	347.8	366.6	385.6	415.3	278.0

## 【地域の課題】

### ①工業

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、半導体部材製造及び重化学系の大手企業が立地しているためである。その企業城下町として地域経済が支えられているものの景気に左右され、特に、リーマンショック時のように生産低下と雇用調整によって人口の流動に影響する面がある。また、事業規模が大きい企業ほど労働力不足が顕著となっている。

その他は、大手企業の下請け3社と縫製企業2社、弱電企業などが代表されるものの全体的に少なく、雇用環境が小さいために若者の就労の場もあまり無いのが実態である。

このような現状から、町中核企業の発展を支えるためにも、今後、新潟山形南部連絡道路の整備促進によって物流安定を図るほか、製造業全般で雇用確保、女性が活躍できる企業の創出などが課題である。

小国町の工業推移（山形県工業統計調査より）

年次	事業所数（件）	従業員数（人）	製造品出荷額（万円）
平成21年	17	1,351	2,282,009
平成24年	17	1,136	3,034,314
平成28年	20	1,165	2,859,500

②建設

全般に公共工事が少ない中で、新潟山形南部連絡道路の高規格整備により当面の需要が期待できる状況にあるものの、雇用の確保が課題となっている。

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、ハウスメーカーとの競合にあるほか、コロナ影響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。

新潟山形南部連絡道路整備計画より



小国町の新築棟数推移（山形県新設住宅着工統計より）

年次	新築棟数（件）
平成28年	11
平成29年	21
平成30年	4
令和元年	12
令和2年	14

③商業

当町の特異な経済圏によって大型店の進出は限られており、地元の共同店舗「白い森ショッピングセンターアスモ」を核として街区の商店を包括した商業振興が形成されているが、ドラッグストアやコンビニエンスストアの影響やインターネットの普及などで売上は減少傾向にある。

特に当町は、地理的環境から町内の商圈に依存してきたことや町外及び隣県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。

また、ポイントカード式で販売促進を行なっている協同組合小国ポイント会（組合員40店）が地域商業の中核となっているが、キャッシュレス化の急速な展開で大手各社のQRコード決済やポイント還元システムに遅れを取り、町内における若者の買物離れに拍車が掛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。

小国町の商業推移（山形県商業統計調査より）

年次	事業所数（件）	従業員数（人）	年間商品販売額（万円）
平成19年	129	517	798,037
平成24年	84	382	525,723
平成28年	82	361	482,818

小国町の買物動向推移（山形県買物動向調査より）

（単位：％）

	平成24年	平成27年	平成30年
自町購買依存率	38.5	31.1	28.3

#### ④サービス業

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業種になるが、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。

また、各職種が組織をもって形成しているため、技術習得や営業戦略等について組合活動を活かした取り組みも課題と考える。

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

### (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益々、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ウィズコロナ、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、小規模事業者の持続的発展に資する取り組みを推し進める必要がある。

#### ②小国町の振興計画との整合性

小国町では、平成30年度に「第5次小国町総合計画基本構想」、令和元年度に「第5次小国町総合計画基本計画（目標年次令和7年度）」を策定し、今後のまちづくりに対する基本理念として「白い森まるごとブランド構想」を掲げた。

また、令和元年度に「第2期小国町地域創生総合戦略」を策定し、町総合計画と整合性を図りながら、人口減少対策や地方創生対策に具体的に取り組んでいる。

さらに、令和3年度に「小国町過疎地域持続的発展計画」を策定し、持続可能な社会の形成及び地域資源等を活かした地域活力の向上について今後の計画を示した。

白い森まるごとブランド構想を展開する先には、小国町の将来像として「自然を愉しみみんながわくわくする白い森の国おぐに」を掲げている。この実現に向けて、①白い森の国を担う「人」づくり、②白い森の魅力を磨く「環境」づくり、③白い森を舞台とする生き活きとした「暮らし」づくりを指針としながら、産業振興に関わる取り組みを次のように挙げている。

##### 1) 農業・水産業の対策

- ①農業経営基盤の確立
- ②農業・農村基盤の整備
- ③農用地・農村環境の保全
- ④農業担い手の確保

##### 2) 林業の対策

- ①森林の経営管理と里山の保全
- ②林業基盤の整備
- ③特用林産物の生産向上
- ④森林資源を活用した新たな産業の創出

### 3) 地元立地産業の対策

- ①中核企業の安定成長を図るための環境整備と人財確保など発展の基盤整備
- ②高速交通ネットワークを実現するための新潟山形南部連絡道路の建設促進

### 4) 起業・継業の対策

- ①起業・創業セミナーの開催
- ②起業化支援補助金による円滑な起業支援
- ③継業に対する支援策の検討
- ④白い森まるごと塾と白い森ビジネス創出塾の開催
- ⑤サテライトオフィス整備支援によるテレワーク環境の構築

### 5) 商業の対策

- ①商業施設の今後のあり方についての検討
- ②地域おこし協力隊の任用による商業の活性化
- ③アンテナショップ開設などの展開を踏まえた商業環境の充実
- ④移動販売事業の継続的な事業推進のための支援

### 6) 観光の対策

- ①観光促進による観光者数の拡大と町内旅行商品の造成
- ②観光施設等受入体制の整備による観光消費額の拡大

これら町産業振興に関わる対策を踏まえた上で、商工会の経営発達支援事業を展開していき、経営力向上支援と地域活性化支援を通して小規模事業者の持続的発展につなげていく。

## ③小国町商工会としての役割

商工会では、過去に「地域資源∞全国展開プロジェクト事業」に取り組み、地域資源である山菜、キノコ、雑穀を活用した商品開発を行ない農商工連携や観光産業に結び付けて6次産業化に取り組んだ経緯がある。近年においては、小国町主催の白い森まるごと塾に共催し、町民一人ひとりが町の魅力を再認識し、地域資源を活用して町経済の発展につなげることを目指したセミナーに参加している関係から農林漁業者との関わりが増え、生産者や加工業者等のマッチングによりコラボ商品の開発支援として商工会も携わってきた部分がある。このような背景には、町の白い森まるごとブランド構想に基づく事業者の理解が進んだ成果と考えており、今後も広い産業の関わりをもって商工会の支援機能を発揮していきたいと考える。

地元立地企業においては、多くの就業人員を抱えるほか他業種への波及効果をもたらし、町経済を牽引する大きな位置づけにある。近年は人材不足の課題を抱えており、新規学卒者の地元採用に向けて教育機関訪問をはじめ、就業祝金、IUターン・移住支援金の整備、人材育成などの取り組みについて、町内事業所の採用担当者が中心となった会議に毎年、商工会も参加しながら打開策を講じている。また、高速交通網の整備として地域高規格道路の建設が進んでおり、企業活動の活性化に資する期待は大きいものがある。その中で推進活動を行なう『新潟山形南部連絡道路「関川一小国間」早期実現推進協力会』は、商工会の関係団体等で構成された組織であり、社会インフラ整備に対する地域全体の期待を含め重要な役割にある。

起業・継業においては、地域経済活性化に資する新陳代謝を含め産業構造のバランスが必要であるが、現状、起業者は年間わずかであり、業種間の空洞化や高齢化を背景に廃業者の増加が予測される。これまで商工会では、創業支援で実績を積み上げており、町の起業化支援補助金の活用を図っている。今後、町の対策にある起業・創業セミナーの開催、継業に対する支援策を活用していき、中でも事業承継問題については商工会の関わる役割は重要であると捉えている。

商業においては、町の中核施設として「白い森ショッピングセンターアスモ」の位置づけは大きいものがあるが、建設から24年が経過し、施設の老朽化や商業ゾーンの再編など課題が山積しているため、街なか中核施設再生検討委員会に商工会も加わりながら検討を進めていく。

また、町内商圈依存型からの脱却、買物流出の歯止め、コロナ禍で浮き彫りになった課題を踏まえると、小国町地域総合商社が行なう町のアンテナショップによる販路拡大は事業者にとって今後の手掛かりになり、商工会も連携を図っていかなければならないプロジェクトである。

観光においては、コロナ禍で大きな打撃を受けた業態であるがゆえに、同様の影響があった飲食業などの連携も視野に入れながら、町の対策で示した「観光促進による観光者数の拡大と町内旅行商品の造成」、「観光施設等受入体制の整備による観光消費額の拡大」に対して、商工会の関りを模索していきたいと考える。

このような取り組みのもと、町をはじめ関係機関との連携体制を構築し、小規模事業者の持続的発展に向けて支援機関の役割を果たしていく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

経営基盤の確立や経営力の向上に向けた支援、並びに、町のビジョンに沿った地域経済活性化に取り組みながら小規模事業者の持続的発展を目指し、5ヶ年の経営発達支援計画を策定して効果的な実践に取り組むことを目標とする。

- ①経営基盤確立と経営力向上に対する支援の強化
- ②町のビジョンに沿った地域経済活性化の推進
- ③小規模事業者の持続的発展と地域産業の安定化

## 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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

#### ①経営基盤確立と経営力向上に対する支援の強化

経営の維持・発展を遂げるには、経営状況を客観的に分析しながら自社の強みや弱みを抽出し、事業計画の策定と実践を身に付けていくことが必要であるため、国・県の関係施策や町産業振興の対策に連動または活用を図る上でも、しっかりとした経営基盤の確立を図り、事業所にあった経営力向上の取り組み支援を強化する。

#### ②町のビジョンに沿った地域経済活性化の推進

地域資源の掘り起こしによる商品サービスの拡充や新たな販路開拓による町外資本の取り込みを目指すため、中枢機関の小国町地域総合商社をはじめ、関係機関との連携を図りながら、地域経済活性化に向けて町の「白い森まるごとブランド構想」に沿った取り組みを推進する。

#### ③小規模事業者の持続的発展と地域産業の安定化

経営力向上の支援や地域経済活性化の推進をもとに、小規模事業者に対する経営基盤の底上げを図りながら持続的な発展を目指していくと共に、合わせて、廃業率の減少と産業の空洞化を食い止めるため、創業支援や事業承継支援をはじめ、国・県の関係施策、町産業振興対策の活用を図りながら地域産業の安定化を図る。



## 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

過去5年間の経済動向調査に関しては、多岐にわたる経済調査項目を整理・分析・公表する一連の取り組みがほとんどできず、現状としては、四半期毎に山形県商工会連合会の県内統一景況調査を取りまとめたほか、著しい景気変動があった際の景況調査の取りまとめに留まった。

総じて、町に対する景気対策への反映や要望資料に活用できたものの、小規模事業者の経営に対する活用としては不十分であったといえる。

今後の課題として、経済動向分析については、これまで取り組んでいなかったビッグデータの分析を用いて小規模事業者が活用しやすい情報を提供するほか、景気動向分析については、独自の景況調査を継続しながら調査結果を公表する取り組みに改善した上で実施する。

#### (2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8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	—	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、有益な経済指標を提供しながら効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が地域の経済動向分析を行なった結果を年1回公表する。

【調査手法】 地域経済分析システム「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行なう。

【調査項目】 「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したもの  
「まちづくりマップ・From-to分析」→人の動き等を分析したもの  
「産業構造マップ」→産業の現状等を分析したもの  
⇒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小規模事業者に対する景況調査

町内の景気動向等を探るため小規模事業者を対象にアンケート調査を実施し、経営指導員等が回収したデータを整理・分析した結果を年1回公表する。

【調査手法】 町内の小規模事業者に調査票を郵送し、巡回・窓口・メール等で回収する。

【調査項目】 売上動向、資金繰り、雇用、設備投資、事業承継、他業種分析等

#### (4) 調査結果の活用

①調査した結果は、会報とホームページに掲載し周知する。

②事業計画策定や販路拡大など経営指導員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

小規模事業者のほとんどは、自らの経験に基づいた経営を行っており、マーケットインの考え方が浸透されていないと捉えている。顧客ニーズを把握し、商品開発やサービスの拡充に対する販売戦略を行なうことは重要であるが、情報収集・分析等のノウハウ不足や労力の負担などから実施されていないのが現状である。

商工会においても、小規模事業者と直接結びつく需要動向調査の実施は十分でなかったため、フィードバックできる取り組みを構築し、事業者個々の収益向上に結び付けることを目指す。

##### (2) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①町内ニーズ調査の対象事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者
②町外ニーズ調査の対象事業者数	—	10者	10者	10者	10者	10者

##### (3) 事業内容

###### ①町内ニーズ調査

商工会で実施している「自慢の逸品事業」を活用し、これまで販売促進としてPR支援を行ってきたことに加え、逸品メニューを集めた展示会を行ない、アンケート調査によって分析結果を当該事業者にフィードバックする取り組みを実施する。

###### 【サンプル数】

来場者50人

###### 【調査手段・手法】

自慢の逸品事業者を対象に町内商業施設「白い森ショッピングセンターアスモ」内に展示会を設置し、来場者への試食やデモンストレーションを通じてアンケート調査を行なう。

###### 【分析手段・手法】

回収されたアンケート票について、経営指導員等が分析する。

###### 【調査項目】

年代、性別、家族構成、味、量、パッケージ、価格等

###### 【分析結果の活用】

当該事業者に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。

###### ②町外ニーズ調査

小国町地域総合商社で実施している「白い森おぐにサテライトアンテナショップ」と連携し、委託販売事業者の商品や観光事業者のサービスを対象にアンケート調査を行ない、分析結果を当該事業者にフィードバックする取り組みを実施する。

###### 【サンプル数】

来場者100人

###### 【調査手段・手法】

白い森おぐにサテライトアンテナショップに参画する事業者を対象に、アンテナショップ拠点の商圈から来店する消費者やバイヤーへのアンケート調査を行なう。

###### 【分析手段・手法】

回収されたアンケート票について、小国町地域総合商社と連携し分析する。

###### 【調査項目】

年代、性別、家族構成、味、量、パッケージ、価格、取引条件等

###### 【分析結果の活用】

当該事業者に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。

## 5 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業者の多くは、人口減少や少子高齢化の進行、情報化社会の変化といった外部要因に関して対応不足があると捉えており、さらに、自社の経営分析を行う機会がみられず経験に頼った経営を行っているのが現状である。

商工会では、巡回・窓口相談等の機会から掘り起こしを行ない、これまであまり使っていなかった分析ツールを積極的に活用して財務状況の定量分析を行なうほか、SWOT分析による「強み」「弱み」等の定性分析を実施し、小規模事業者の分析力を身に付けることと事業計画の策定に結び付けていくことが課題である。

### (2) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
経営分析事業者数	18者	20者	20者	20者	20者	20者

### (3) 事業内容

#### ①経営分析を行なう事業者の発掘

巡回・窓口相談等において、経営分析と事業計画作成の重要性やメリットを理解いただくと共に、経営分析ツールを活用した結果を例示し見える化を図りながら、経営計画に対する前向きな事業者の掘り起こしを行なう。

#### ②経営分析の内容

##### 【分析項目】

財務分析は、直近3期分の収益性、生産性、安全性および成長性の分析を行なう。

非財務分析は、事業者の内部環境における強み、弱み、事業者を取り巻く外部環境の脅威、機会を整理する。

##### 【分析手法】

経済産業省の「ローカルベンチマーク」を活用し、非財務分析はSWOT分析のフレームで整理する。より専門的な知識が必要な場合は専門家と連携し実施する。

### (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

経営の持続的発展につなげるためには、経済動向、需要動向、経営分析に基づいた事業計画の策定が必要となるが、小規模事業者の多くは事業計画策定に対するノウハウや労力的課題があるため、経営計画づくりに対応できている事業者はまだまだ少ないのが現状である。

商工会では、これまで金融や補助金申請などの目的で対応するのが大半であり、事業者の根本的な課題解決の戦略効果としては弱い傾向にあったため、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。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、実質的な行動や意識改革を促す意味でも事業計画策定の意義を十分に理解させた上、地域経済動向や需要動向および自社の経営分析によって経営課題を抽出しながら、経営分析を行った事業者の6割程度（月1件ベース）の事業計画策定を目指す。

中でも、持続化補助金申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者に対しては、継続的な経営計画サイクルを身に付けさせるほか、事業計画策定前の段階でDXに向けたセミナーを行なって小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

### (3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定セミナー	1回	1回	1回	1回	1回	1回
②事業計画策定事業者数	10件	12者	12者	12者	12者	12者

### (4) 事業内容

#### ①DX推進セミナーの開催

DXに関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、外部講師を活用したセミナーを開催し、個々の取り組みにあった支援により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】

DXの基礎知識を習得した上で、クラウドサービスやAI技術の活用、SNSによる情報発信、EC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IT専門家派遣を実施する。

#### 【募集方法】

チラシを作成してホームページで周知するほか、地域小規模事業者に郵送する。

また、経営分析した事業者や経営改善に意欲ある事業者へ個別に呼びかけを行なう。

#### 【講師】

DX専門家

#### 【開催回数】

年1回

#### 【カリキュラム】

DXの基礎知識他、クラウドサービス、AI技術、SNS情報発信、ECサイト構築等

#### 【参加者数】

12社

## 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。

### 【募集方法】

チラシを作成してホームページで周知するほか、地域小規模事業者に郵送する。

また、経営分析した事業者や経営改善に意欲ある事業者へ個別に呼びかけを行なう。

### 【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】

12社

## 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

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。

今後は、小規模事業者に対して積極的に連絡を取って継続支援を実施し、経営計画の変更や見直しの反復作業を習慣づけながら事業者の目標達成に取り組む。

### (2) 支援に対する考え方

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、ある程度自主性に任せても支障の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

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
フォローアップ対象事業者数	10者	12者	12者	12者	12者	12者
頻度(延回数)	30回	36回	36回	36回	36回	36回
売上増加又は利益率増加の事業者数	5者	6者	6者	6者	6者	6者

### (4) 事業内容

事業計画を策定した事業者を対象に経営指導員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、他地区の経営指導員等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

地域内の小規模事業者の多くは、オンラインによる販路開拓等に関心があるものの、高齢化、人材不足、知識不足などの理由でITを活用した販路開拓やDXに向けた取り組みが進んでおらず、当町の地理的環境を受けて商圏がほぼ町内に依存し、限られた範囲にとどまっている

商工会では、これまで商談会への支援が年3者程度、ホームページ開設の支援が年2者程度で推移しており、今後の販路開拓においては、DXの推進が必要であることの理解を深めながら、小規模事業者が提供する商品サービスを踏まえた上で、販路開拓の機会を提供していくことが課題である。

### (2) 支援に対する考え方

展示会等は、首都圏のほか地方開催から時期等を見極め選定し、参加者の取りまとめを行なって受注拡大を目指す。実施にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援や出展期間の陳列・説明補助などの支援を行なう。

また、DXに向けた取り組みとして、SNS情報発信、ECサイトの利用、ネットショップの開設に対し、IT活用に関するセミナー開催や相談対応を行なって理解度を高めていき、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合った支援を行なう。

### (3) 目標

	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①展示会等の参加事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
売上額/者	—	10万円	10万円	10万円	10万円	10万円
②SNS活用事業者	—	3者	3者	3者	3者	3者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
③ECサイト利用事業者数	—	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%
④ネットショップの開設者数	—	1者	1者	1者	1者	1者
売上増加率/者	—	10%	10%	10%	10%	10%

### (4) 事業内容

#### ①展示会等の出展

地方銀行フードセレクション(東京ビッグサイトを会場とする全国の地域食品に特化した商談会で出展社数1,000社、来場者数13,000人の規模)や、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)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。

#### ②SNSの活用

現状の顧客が近隣商圏に限られていることから、より遠方の顧客を取り込むためにSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行なう。

#### ③ECサイトの利用

山形県商工会連合会の「やまがた物産展ECサイト」、(株)小国いきいき街づくり公社の「おぐにもん」等への登録提案を行ないながら、効果的な商品紹介、写真撮影、商品構成等の伴走支援を行なう。

#### ④ネットショップの開設

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ベンダーの専門家と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣で継続した支援を行なう。

## II 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取り組み

### 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

経営発達支援事業の状況については、商工会長、副会長、事務局長、法定経営指導員、小国町産業振興課長、外部有識者に山形銀行小国支店長、山形中央信用組合小国支店長をメンバーとして評価検討委員会を年1回開催している。

当該委員会の評価結果については、理事会に報告のうえ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しているが、周知不足があると捉えている。

#### (2) 事業内容

経営発達支援事業に対して引き続き、商工会長、副会長、事務局長、法定経営指導員、小国町産業振興課長、外部有識者に山形銀行小国支店長、山形中央信用組合小国支店長をメンバーとして評価検討委員会を年1回開催し評価を行なう。

当該委員会の評価結果については、理事会に報告のうえ事業方針等に反映させると共に、ホームページ及び会報へ掲載し、地域小規模事業者が閲覧できる状態を更に改善した上で実施する。

## 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、経営指導員にとどまらず一般職員にも参加を促し、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外部講習会等の活用

##### 【経営革新塾】

経営指導員及び一般職員の支援能力の向上のため、山形県商工会連合会主催の「経営革新塾」に参加し、状況に応じて外部専門家を交えた個別相談を取り次ぐなどして小規模事業者のサポートを図りながら、経営計画策定に向けたノウハウを習得する。

##### 【白い森まるごと塾及び創業セミナー】

小国町では、町民一人ひとりが町の魅力を再認識し、町内地域資源を洗練・活用して町経済の発展につなげることを目指した「白い森まるごと塾」や「創業セミナー」を予定しているため、経営指導員及び一般職員が小規模事業者のサポートを図りながら、商品開発に対する技術や販路開拓等に対する知識を習得する。

##### 【DX推進セミナー】

DX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DXに向けたセミナーに参加し、ITスキルの向上を図る。

#### <DXに向けたIT・デジタル化に関するセミナー内容>

##### ア) 業務効率化等に関する取り組み

RPA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IT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) 需要開拓等に関する取り組み

ホームページ等を活用した自社PRと情報発信、ECサイト構築と運用、オンライン展示会、SNSを活用した広報、モバイルオーダーシステム等

##### ウ) その他の取り組み

経営指導のオンライン化等

#### ②OJT制度の導入

OJTの実施にあたっては、経営指導員と一般職員が巡回相談・窓口相談の機会に共同し、コミュニケーションの間合いやヒアリング手法、課題に応じた情報提供やアドバイスなどを通して支援能力の向上を図る。

#### ③職員間の定期ミーティングの開催

毎月1回、月初めに職員間の会議を開催し、事業の進捗状況や支援事業所の状況、施策情報の活用などについて共有するほか、業務における疑問点や改善策を図るための意見交換を行ないながら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、担当外の職員でも一定レベル以上の対応が図れるようなノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。



## 1.1 他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

他支援機関との連携や情報交換については、地域の商工団体をはじめ、行政、金融機関、県内支援機関と連携し、会議や懇談会を通して情報交換を行なっている。

特に、関係施策の情報収集と提供に努めて個別の経営支援に活用しているほか、商工団体からのデータ収集をもとに分析を行ない、全体的な景況動向や業種別動向を把握しながら町の景気対策や金融対策等に反映している。

また、西置賜地区商工会広域連携協議会の経営指導推進会議では、関係施策の活用や指導ノウハウの情報交換を密に行ない、チーム支援で経営改善事例を毎年積み上げている。

さらに、金融機関の情報交換をもとに事業所ごとの資金繰り支援で連携し、共に経営改善計画策定に取り組むほか、山形県事業承継センターと連携した承継対策の機会が増えていることで支援ノウハウが広がっている。

他支援機関との連携や情報交換を通して得た成果を踏まえると、今後も重要な取り組みとして継続し、経営発達支援事業の効率的かつ円滑な実施に努める必要がある。

### (2) 事業内容

#### ①西置賜地区商工会広域連携協議会の経営指導推進会議（毎月1回）

西置賜地区商工会の経営指導員が参加し、関係施策の活用や指導ノウハウを共有しながら、課題解決に向けた情報交換を行なう。

（情報交換を行なう相手先）

西置賜地区商工会広域連携協議会、白鷹町商工会、飯豊町商工会

#### ②置賜地域商工振興懇談会（年1回）

置賜地域の行政及び商工団体関係者が一堂に会し、広域行政や産業を取り巻く課題などを共有しながら、相互のノウハウや地域経済の活性化を図るための情報交換を行なう。

（情報交換を行なう相手先）

山形県、米沢市、長井市、南陽市、高島町、川西町、白鷹町、飯豊町、小国町、米沢商工会議所、長井商工会議所、南陽市商工会、高島町商工会、川西町商工会、白鷹町商工会、飯豊町商工会

#### ③小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会への参加（年1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、日本政策金融公庫米沢支店が開催している会議に出席し、置賜管内の経済動向や金融支援ノウハウについて情報交換を行う。

（情報交換を行なう相手先）

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、高島町商工会、川西町商工会、白鷹町商工会、飯豊町商工会、山形県商工会連合会

#### ④小国町金融懇談会（年1回）

国、県、町の融資制度活用や地域経済に反映する金融施策を検討するため、各金融機関と行政との連携で懇談会を開催し、小規模事業者の金融支援策について情報交換を行う。

（情報交換を行なう相手先）

日本政策金融公庫米沢支店、山形県信用保証協会、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

### Ⅲ 地域経済の活性化に資する取り組み

#### 1.2 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

地元の共同店舗「白い森ショッピングセンターアスモ」は、町の中核施設として地域経済の一翼を担っているが、建設から24年が経過し、設備の老朽化や施設内の活用方法などが課題にあるため、中心市街地の賑わい拠点として再生に向けた取り組みが必要である。

また、町のイベント行事については、実行委員会主催の「おぐに石楠花まつり」、「おぐに夏まつり」のほか、経済団体共催の「牛肉まつり」、「地産地消の集い」などがあり、共に商工会が連携協力しながら取り組んできたが、経済情勢の変化などを受けて多くが見直されはじめている。

一方、令和2年度に「株式会社小国町地域総合商社」が設立し、アンテナショップを拠点にした販路拡大事業を展開している。このことは、地域資源の掘り起こしや磨き上げと共に、域外への販売、域外からの誘客をねらいとして、人・モノの好循環を生み出す効果が期待され、今後、地域経済の中核機関となる商社と関係機関の連携協力体制の促進が課題である。

小国町の基本構想では、価値ある地域資源のすべてを広く内外に発信していく「白い森まるごとブランド構想」をまちづくりの理念とし、目指すべき姿を「自然を愉しみみんながわくわくする白い森の国おぐに」と位置付けており、中でも、地域資源を活かした産業と新しい観光の創生をテーマとする振興策の整合性に鑑み、地域経済の活性化に取り組んでいく必要がある。

##### (2) 事業内容

###### ① 中心市街地の中核施設再生に向けた地域活性化の支援

白い森ショッピングセンターアスモの再生と地域経済のへ波及効果を高めるため、小国町、街づくり公社、商業団体と連携し、施設の有効活用や商業ゾーンの再編などの支援で商工会の役割を果たしていく。

###### ② 魅力発信事業の推進

道の駅を発信拠点として春イベントや秋イベントを効果的に実施するため、小国町、小国町観光協会、道の駅白い森おぐに、(株)小国町地域総合商社、おぐに白い森(株)などの関係機関と連携し、小規模事業者に対する商品開発やブランディング、販売促進などの支援で商工会の役割を果たしていく。

###### ③ 白い森まるごとブランド戦略に基づく販路開拓事業との連携

小規模事業者の新たな販路開拓の機会を通して地域活性化を促進するため、小国町、小国町観光協会などの関係機関と連携を図っていき、商工会は、小規模事業者に対する商品開発やブランディング、販売促進などの支援で役割を果たしていく。

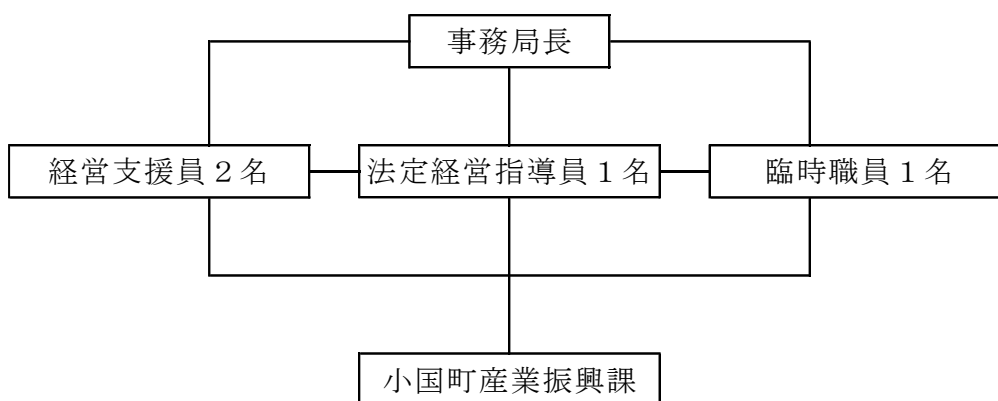
(別表 2)

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3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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：佐藤勝則

連絡先：小国町商工会 TEL 0238-62-4146

②当該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小国町商工会

〒999-1351 山形県西置賜郡小国町大字小国町 163

TEL:0238-62-4146 FAX:0238-62-4156

メールアドレス:oguni@shokokai-yamagata.or.jp

②小国町産業振興課

〒999-1363 山形県西置賜郡小国町大字小国小坂町 2-70

TEL:0238-62-2416 FAX:0238-62-5464

メールアドレス:sangyo@town.oguni.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)

	4年度	5年度	6年度	7年度	8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	200	200	200	200	200
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	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、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)

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	