

経営発達支援計画の概要

|                |   |
|----------------|---|
| 実施者名<br>(法人番号) | 白鷹町商工会（法人番号 5390005006957）<br>白鷹町（地方公共団体コード 064025）   |
| 実施期間           | 令和3年4月1日 ～ 令和8年3月31日  |
| 目標             | <b>経営発達支援事業の目標</b><br>①小規模事業者数の維持<br>②地域の力（商品力・技術力）発信強化による受注拡大  |
| 事業内容           | <p><b>3-1. 地域の経済動向調査に関すること</b></p> <p>①ビッグデータの活用<br/>②小規模事業者に対する一斉調査</p> <p><b>3-2. 需要動向調査に関すること</b></p> <p>①製造小売業を対象とした動向調査（BtoC）<br/>②製造業を対象とした動向調査（BtoB）</p> <p><b>4. 経営状況の分析に関すること</b></p> <p>①経営分析する事業者の掘り起こし<br/>②経営分析（定量分析、定性分析）</p> <p><b>5. 事業計画策定支援に関すること</b></p> <p>①事業計画策定セミナーや個別相談会の開催<br/>②事業計画の策定</p> <p><b>6. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b></p> <p>①4カ月に1度の巡回によるフォローアップ</p> <p><b>7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b></p> <p>①大山ハッピーロード商店街での販売会による販路開拓<br/>②おた工業フェアでの販路開拓<br/>③共同ECサイト開設による販路開拓</p> |
| 連絡先            | <p>白鷹町商工会<br/>〒992-0832 山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥乙 555-1<br/>TEL : 0238-85-0055 FAX:0238-85-0056<br/>E-mail : shira@shokokai-yamagata.or.jp</p> <p>白鷹町 商工観光課<br/>〒992-0892 山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥甲 833<br/>TEL : 0238-87-0696 FAX : 0238-85-2128<br/>E-mail : shoukou@so.town.shirataka.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

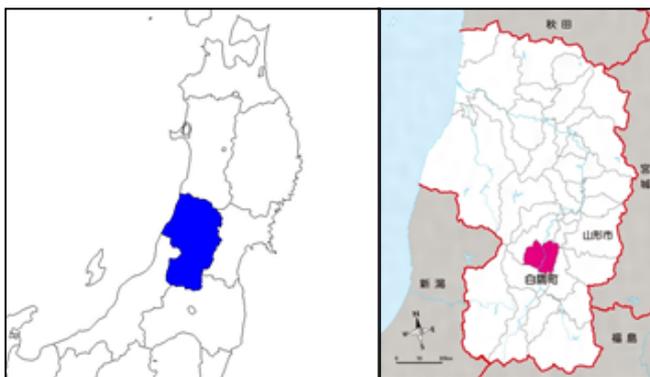
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

【地域の現状】

①立地

白鷹町は朝日連峰、白鷹丘陵により三方が山で囲まれた盆地を形成し、その中に水田地帯が広がる自然豊かな町である。最上川が町の中央を流れ、西に蚕桑・鮎貝、東に荒砥・十王・鷹山・東根の6つの地区を形成している。総面積は157.71㎢で、森林が約65%、農地が約13%を占めている。



②交通

道路交通網では東北中央自動車道の整備が進んでいる中で、高速交通網の空白地帯となっており、高速道路による県都山形市や置賜の中核都市である米沢市からの直接アクセスはない。公共交通網では、広域交通網としてフラワー長井線が運行されているほか、国道の整備により山形市まで約30km、米沢市まで約35kmと圏域の拡大が図られている。



【高速道路網】



【公共交通網】

### ③人口

総人口は13,675人（平成31年3月住民基本台帳数値）であり、平成17年の16,331人と比較して16.2%減少している。また、平成29年の合計特殊出生率は1.35と、全国平均の1.43や山形県平均の1.45より低く、さらには置賜地域においても最低値となるなど極めて厳しい状況である。

白鷹町では令和元年度に作成した「第6次白鷹町総合計画」において出生率の向上、転入数の増加策等の取組により2040年の人口目標を13500人程度と設定している。

#### 白鷹町の人口・世帯数の推移

| 年次    | 人口（人）  | 世帯数（世帯） | 65歳以上割合 |
|-------|--------|---------|---------|
| 平成17年 | 16,331 | 4,499   | 29.8%   |
| 平成22年 | 15,314 | 4,465   | 31.2%   |
| 平成27年 | 14,175 | 4,405   | 34.5%   |

※白鷹町HP「白鷹町町勢要覧」より

### ④産業

平成28年（2016年）経済センサスによると、白鷹町の商工業者数は594事業所、うち小規模事業者数は504事業所となっており、小規模事業者の全体に占める割合は約85%となっている。平成24年（2012年）同調査と比較すると、全体の商工業者数が約6.3%（40社）の減少となっており、うち小規模事業者数については22社の減少となっている。

#### 白鷹町の小規模事業者数（経済センサスより）

| 年次    | 商工業者数 | 増減率   | 小規模事業者数 | 増減率   | 小規模事業者の割合 |
|-------|-------|-------|---------|-------|-----------|
| 平成24年 | 634   |       | 526     |       | 82.9%     |
| 平成28年 | 594   | △6.3% | 504     | △4.1% | 84.8%     |

#### 白鷹町の小規模事業者数：業種別（経済センサスより）

| 産業分類              | 平成28年 | 平成24年 | 増減  |
|-------------------|-------|-------|-----|
| 農林漁業              | 7     | 6     | 1   |
| 鉱業、採石業、砂利採取業      | 0     | 0     | -   |
| 建設業               | 88    | 96    | △8  |
| 製造業               | 93    | 98    | △5  |
| 電機・ガス・熱供給・水道業     | 0     | 0     | -   |
| 情報通信業             | 3     | 3     | 0   |
| 運輸業、郵便業           | 8     | 8     | 0   |
| 卸売業、小売業           | 112   | 119   | △7  |
| 金融業、保険業           | 5     | 5     | 0   |
| 不動産業、物品賃借業        | 9     | 10    | △1  |
| 学術研究、専門・技術サービス業   | 16    | 17    | △1  |
| 宿泊業、飲食サービス業       | 45    | 45    | 0   |
| 生活関連サービス業、娯楽業     | 77    | 77    | 0   |
| 教育、学習支援業          | 6     | 5     | 1   |
| 医療、福祉             | 11    | 12    | △1  |
| 複合サービス事業          | 5     | 5     | 0   |
| サービス業（他に分類されないもの） | 19    | 20    | △1  |
| 合計                | 504   | 526   | △22 |

### ⑤観光

白鷹町は樹齢約 1200 年といわれる薬師桜をはじめとした古典桜、日本一の生産量を誇る紅花、日本最大規模の観光ヤナ場などの資源を活用し「春はサクラ。夏はベニバナ、秋はアユ。冬は隠れ蕎麦屋のしらたかへ。」のキャッチフレーズにより、通年観光の推進として四季を通じたイベントの実施を行っている。年間観光入込客数は 80 万人を超えているが近年は減少傾向にあり、農園直売所などの立ち寄り施設やイベントに集中する通過型観光が中心であるため、今後は観光スタイルに合わせた着地型滞在観光の推進が求められている。

(単位:人)

|              | H21     | H22     | H23     | H24     | H25     | H26     | H27     | H28     | H29     | H30     |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 観光施設<br>イベント | 458,800 | 423,700 | 367,400 | 386,400 | 400,700 | 371,500 | 431,600 | 382,184 | 390,870 | 384,883 |
| 直売所          | 0       | 273,200 | 449,600 | 494,300 | 465,500 | 430,500 | 447,400 | 458,600 | 435,600 | 424,300 |
| 計            | 458,800 | 696,900 | 817,000 | 880,700 | 866,200 | 802,000 | 879,000 | 840,784 | 826,470 | 809,183 |

白鷹町観光交流推進計画資料より ※農園直売所は H22 に設立

### 【地域の課題】

商業においては、大型店の進出やインターネット販売の普及、商圏人口の減少などにより顧客数ならびに売上は減少傾向にある。そのような状況下、地域の特性を活かし御用聞きなどのきめ細やかなサービスにより高齢者を中心に固定客の確保に努めている他、キャッシュレス決済の導入を図るなど新規顧客層の獲得にも意欲的に取り組んでいる。しかしながら近隣都市部への顧客流出に歯止めがからず、事業者の高齢化も進む中、事業継続支援（後継者育成・販路開拓等の経営基盤強化）や創業支援をさらに促進していくことが必要である。

白鷹町の商業推移（経済センサスより）

| 年次      | 事業所数 | 従業員数  | 年間商品販売額      |
|---------|------|-------|--------------|
| 平成 26 年 | 136  | 571 人 | 1,001,022 万円 |
| 平成 28 年 | 134  | 571 人 | 942,697 万円   |

製造業においては昭和 40 年（1965 年）代の工業団地造成、企業誘致により電気、機械製品製造業を中心に集積している。事業所数は減少、従業員数、製造品出荷額は増加（経済センサス、28 年・24 年比較）となっており、各事業所が生産性の向上に努めたほか自動車・半導体関連業種が好調であった結果である。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、今後受注懇談会をはじめとする受注拡大強化や後継者の育成・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。

白鷹町の工業推移（経済センサスより）

| 年次      | 事業所数 | 従業員数    | 製造品出荷額       |
|---------|------|---------|--------------|
| 平成 24 年 | 117  | 1,725 人 | 1,714,891 万円 |
| 平成 28 年 | 111  | 1,737 人 | 2,469,619 万円 |

業種全体の経営課題として、平成 29 年 11 月に当商工会管内に所在する事業者 398 社にアンケート調査を実施したところ（有効回答件数 205 件、回答率 51.5%）、「売上の減少」が最も多く 34.7%であり、「設備の不足・老朽化」が 29.1%、「従業員の確保難」が 25.1%であった。また後継者が決まっている事業所は 30.9%となった。

## (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

長期的な視点として10年程度の先を見据えた状況において、当商工会管内の小規模事業者においては、ますます前述の通り加速する少子高齢化・人口の流出を含めた減少により、「消費の減少」「労働力不足」「後継者不足」が課題となってくる。また、急速に発展する情報化社会と、それに伴う消費者ニーズ、ビジネスモデルの変化などの経営課題に対する、スピード感のある対応が必要となる。

上記の課題解決に対する取組みとして、小規模事業者においては対応力に差が生じやすいため、個社の事情に合わせた事業計画策定が重要となる。定期的な経営状況調査、経営状況分析を目的とした巡回により経営課題抽出を図り、経済動向調査・需要動向調査での最新ニーズを反映した事業計画策定や見直し支援を実施していく。

### ②白鷹町の振興計画との整合性

白鷹町においては令和元年度（2019年度）までとなっていた「第5次白鷹町総合計画」を見直し、新たに「第6次白鷹町総合計画」（令和2年度～令和11年度までの10年間）を策定。その中の「前期基本計画」（令和2年度～令和6年度）において、産業振興に関する施策として、以下が掲げられている。

#### ア. 既存企業の支援

- ・商工会などと連携した経営診断や指導事業
- ・受注懇談会をはじめとする受注拡大の重点強化推進、支援補助の拡充
- ・後継者の育成や高度な技術者の人材養成

#### イ. 商業活動の活性化促進

- ・消費拡大事業やイベントの支援
- ・経営環境に合った経営相談・指導体制の充実

#### ウ. 伝統地場産業の振興

- ・製品開発、販路開拓などによる伝統産業の体制確立
- ・観光事業や交流事業などとの連携拡充（地元製品の販売促進）

#### エ. 観光交流の推進と体制の強化

- ・地元製品の販売促進
- ・関係団体等との連携充実

白鷹町商工会においては、これら白鷹町が計画に掲げた施策を踏まえたうえで、行政及び各支援機関と連携し、小規模事業者の後継者育成を含めた経営基盤強化を図り、小規模事業者への支援と地域の活性化に取り組む。

### ③白鷹町商工会としての役割

白鷹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、町内会・PTAや消防団活動などの地域コミュニティの根幹を支えている存在である。当商工会は小規模事業者支援の中核となる機関として、各事業者の経営分析に基づいた経営基盤強化（商品開発・販路開拓・後継者育成）、個社の魅力発信力強化等の支援を継続的に実施することにより、地域小規模事業者の事業継続を目指す。また、町内観光関連団体や事業者との連携強化を図りながら特産品等の開発や販売促進により、観光の活性化を促進する。

当商工会は小規模事業者の継続支援により経営の維持を図ることを長期的な振興における役割とし、支援にあたっては白鷹町及び各機関との連携により実効性の高い地域経済の活性化を図るための体制構築を推進する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

前述の「地域の現状及び課題」および「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後5年間において以下の目標を設定し、小規模事業者への支援により地域全体の活性化を目指す。

- ①小規模事業者数の維持
- ②地域の力（商品力・技術力）発信強化による受注拡大

## 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3年4月1日 ～ 令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

前述した経営発達支援事業の目標について、以下のとおり方針を示す。

#### ①小規模事業者数の維持

小規模事業者にとって急速な人口減少・少子高齢化の進行、情報化社会の変化に対し自ら対応することは困難であり、売上・利益の減少に歯止めがかからない状態である。経営を長期的に維持させるため、経営状況の正しい認識・売上改善策（販路開拓、生産性向上、後継者育成）につなげられるよう事業計画の策定から実施までの支援を行うことで廃業率の減少を目指す。

窓口・巡回指導を通して小規模事業者に対し事業計画策定の重要性を周知し、経営状況分析による個社の強み・弱みを抽出し、事業計画の策定支援を実施する。事業計画策定後も巡回強化により計画進捗状況を把握し、目標とする売上増加・利益率向上達成に向けて、PDCAを回しながら経営の持続化を支援する。特に小規模事業者は日々の営業に追われ、経営を見直す機会を創出することが困難であることから、補助金支援・金融支援を併用しながら商工会による促進を図る。

#### ②地域の力（商品力・技術力）発信力強化による受注拡大

小規模事業者の魅力（商品・技術）を積極的に発信することにより、町外はもとより県外からの受注獲得を促進し、個社の経営力を向上させる。商品発掘、人材育成についても取組み、業界全体の課題である「売上の減少」に対する解決を図ることで、売上の維持を目指す。

巡回指導を通して魅力ある商品、高度な技術力の発掘を行い、受注拡大支援を実施する。白鷹町の振興計画中的の方針にもある通り「消費拡大事業の支援」「受注懇談会による受注拡大強化」を商工会のネットワークの活用により販売・商談機会を創出する。実施にあたっては商品のブラッシュアップ、技術力の発信方法の確立について専門家派遣支援など関係機関との連携により、受注率の向上を図る。

## 経営発達支援事業の内容

### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

白鷹町商工会では、四半期毎に山形県商工会連合会主導による県内統一景況調査を実施しており、その結果は会員向け会報やホームページ上で公開するなどして情報提供を行っている。しかし、実際に小規模事業者が経営に活用できているか、また当商工会が支援に活用できているかが不十分な状況にある。

小規模事業者が経営に活用しやすい情報の収集と提供、また当商工会が事業計画策定支援を実施していく際に有効な経済動向情報が提供できるよう、これまで取り組んでいなかったビッグデータの活用を推進していく必要がある。

#### (2) 目標（公表回数）

|                        | 現行 | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|------------------------|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 国が提供するビッグデータ（RESAS）の活用 | —  | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   |
| 町内小規模企業調査              | —  | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   | 1 回   |

#### (3) 事業内容

##### ①国が提供するビッグデータの活用

効率的かつ有効な地域経済分析のため、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分析を実施し、年1回公表する。

##### 【概要】

地域経済動向の実態を的確に把握し、小規模事業者に対する事業計画策定支援等に活用する。また、RESASは地図やグラフで可視化されたシステムであることから、小規模事業者に対してわかりやすい情報提供が可能である。

##### 【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」 → 稼いでいる業種等を分析
- ・「まちづくりマップ・From-to 分析」 → 人の移動状況等を分析
- ・「産業構造マップ」 → 産業の現状等を分析

⇒上記の分析を産業別・総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

##### 【分析手法】

- ・経営指導員が小規模事業者支援の際に随時活用・分析を行う。
- ・経営指導員が外部機関・専門家等と連携して行う。

## ②小規模事業者に対する一斉調査

町内の経済状況の調査として、町内小規模事業者全員を対象にアンケート調査を年度初めに実施し、分析結果を年1回公表する。

### 【概要】

町内の小規模事業者 504 社に対し調査票を郵送し、返信用封筒で回収する。

### 【調査項目】

代表者年齢、売上動向、従業員数、今後の経営の方向性等

### 【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。

### 〈成果の活用〉

- ・上記①～②の調査結果については、当商工会の会報への掲載のほか、会員事業所以外も活用できるように、当商工会のホームページにも掲載することで周知を図る。
- ・事業計画策定支援、販路拡大支援等、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。

## 3-2. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業者にとって顧客ニーズを的確に把握したうえで、商品開発・サービスの提供・価格設定等に関する販売戦略を策定することは非常に重要な事項であるが、ほとんどの小規模事業者においては自らの経験に基づいた経営を行っており、いわゆるマーケットインの考え方が浸透していない。しかし小規模事業者において情報収集方法・分析手法のノウハウ不足や、また労力的な負担も大きいことから、実施していない事業者がほとんどである。

当商工会においてもこれまで小規模事業者支援に直接結びつく需要動向調査の実施は十分ではなく、今後は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

|                                    | 現行 | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|------------------------------------|----|------|------|------|------|------|
| 消費者需要<br>動向調査 (BtoC)<br>(調査対象事業者数) | —  | 4社   | 4社   | 4社   | 4社   | 4社   |
| 消費者需要<br>動向調査 (BtoB)<br>(調査対象事業者数) | —  | 7社   | 7社   | 7社   | 7社   | 7社   |

### (3) 事業内容

#### ①製造小売業を対象とした消費者需要動向調査 (BtoC)

### 【概要】

町内で菓子・漬物・農産加工品等を製造販売している事業所4社の商品について、東京・仙台等の都市圏や観光客が集まる道の駅等での販売会を実施する。その際に試食してもらったお客様に対してアンケート調査を実施し、事業者にフィードバックし事業計画に反映する。

**【サンプル数】**

来場者 100 人

**【調査手段・手法】**

東京都板橋区の「ハッピーロード大山商店街」、山形県米沢市の「道の駅米沢」での販売会にて、白鷹町の特徴ある商品を試食してもらい、同行している経営指導員等がアンケート調査を行う。

**【分析手段・手法】**

回収されたアンケート票について、経営指導員が外部機関・専門家等と連携して行う。

**【調査項目】**

年代、性別、家族人数、味、量、パッケージ、価格等

**【分析結果の活用】**

当該事業者へ直接フィードバックし、新商品の開発・事業計画への反映を行う。

②製造業を対象とした消費者需要動向調査（BtoB）

**【概要】**

町内で部品加工等の製造業を営んでいる事業所 7 社について、東京大田区の工業フェア・商談会に参加した際に、来場者に対してアンケート調査を行う。

**【サンプル数】**

来場者 150 人

**【調査手段・手法】**

経営指導員等が作成したアンケート票を会場に準備し、同行している経営指導員等が来場企業に聞き取り調査を行う。

**【分析手段・手法】**

回収されたアンケート票について、経営指導員が外部機関・専門家等と連携して行う。

**【調査項目】**

取引先に求める企業情報とその閲覧方法、希望する商談・打合せ方法等

**【分析結果の活用】**

当該事業者へ直接フィードバックし、事業計画への反映を行う。

#### 4. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

多くの小規模事業者は自社の経営分析を行う機会がなく、経験則に頼った経営を行っている。正確な経営分析は事業計画策定に不可欠な要素であり、継続的・かつ健全な経営体制構築への基本となる。

当商工会においては、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」等の定性分析を実施することで、経営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る。

##### (2) 目標

| 手段                              | 現行             | R3年度           | R4年度           | R5年度           | R6年度           | R7年度           |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 経営分析支援を目的とした巡回・窓口相談件数<br>(事業所数) | 504回<br>(107社) | 550回<br>(110社) | 550回<br>(110社) | 550回<br>(110社) | 550回<br>(110社) | 550回<br>(110社) |
| 経営分析件数                          | 29件            | 36件            | 36件            | 36件            | 36件            | 36件            |

※経営分析件数については、経営指導員1人当たり12件×3名を目標とする。

##### (参考) 令和元年度 経営指導員による相談指導件数の実績

|    |       | 企業数 | 経営革新 | 経営一般 | 情報化 | 金融 | 税務 | 労働 | 取引  | その他  | 計   |
|----|-------|-----|------|------|-----|----|----|----|-----|------|-----|
|    |       |     |      |      |     |    |    |    |     |      |     |
| 巡回 | 製造業   | 51  | 10   | 56   | 1   | 2  | 0  | 0  | 1   | 36   | 106 |
|    | 建設業   | 32  | 0    | 10   | 0   | 1  | 0  | 0  | 1   | 26   | 38  |
|    | 小売業   | 92  | 7    | 138  | 0   | 11 | 7  | 0  | 1   | 30   | 194 |
|    | 卸売業   | 4   | 2    | 5    | 2   | 4  | 4  | 1  | 2   | 1    | 22  |
|    | サービス業 | 71  | 9    | 75   | 2   | 6  | 5  | 1  | 0   | 36   | 135 |
|    | その他   | 14  | 0    | 12   | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 7    | 19  |
|    | 創業    | 0   | 0    | 0    | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0    | 0   |
|    | 小計    | 264 | 28   | 296  | 5   | 24 | 16 | 2  | 5   | 136  | 514 |
| 窓口 | 製造業   | 38  | 2    | 49   | 0   | 13 | 8  | 1  | 3   | 21   | 97  |
|    | 建設業   | 37  | 6    | 13   | 0   | 3  | 5  | 2  | 2   | 6    | 37  |
|    | 小売業   | 64  | 6    | 117  | 0   | 21 | 23 | 1  | 7   | 4    | 179 |
|    | 卸売業   | 3   | 5    | 6    | 1   | 0  | 1  | 0  | 1   | 1    | 15  |
|    | サービス業 | 48  | 9    | 99   | 4   | 11 | 8  | 3  | 0   | 13   | 147 |
|    | その他   | 9   | 0    | 7    | 0   | 1  | 0  | 0  | 0   | 2    | 10  |
|    | 創業    | 1   | 0    | 3    | 0   | 0  | 0  | 0  | 0   | 0    | 3   |
|    | 小計    | 220 | 28   | 294  | 5   | 49 | 45 | 7  | 13  | 47   | 488 |
| 合計 | 484   | 56  | 590  | 10   | 73  | 61 | 9  | 18 | 183 | 1002 |     |

※「合計企業数」は経営指導員3名（うち広域経営指導員1名）による延数である。

※相談指導件数のうち、「経営分析」を目的としているのは2割程度

### (3) 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・窓口において、経営分析と事業計画作成の重要性を啓蒙する。経営分析に基づく事業計画実行に対するメリットを伝えることで小規模事業者のやる気を促進し、面談時には経営分析ソフトを活用した結果を例示するなど見える化することで、分析の重要性を理解してもらう。

#### ②経営分析の内容

##### 【対象者】

上記掘り起こしにより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所 36 社

##### 【分析項目】

- ・ 定量分析（財務分析） 売上高、経常利益、粗利益率、損益分岐点 等
- ・ 定性分析（SWOT 分析） 強み、弱み、機会、脅威 等

##### 【分析手法】

経営指導員等により中小機構の「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」を活用して分析し、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、当該事業所へフィードバックし、事業計画の策定等に活用する。また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、支援の効率化と職員のスキルアップにつなぐ。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

持続的な経営のためには経済動向・需要動向と自社の経営分析に基づいた事業計画の策定が必要となる。しかしながらほとんどの小規模事業者にとっては事業計画策定に時間を要するため、日々の経営の中で策定が困難であることから、計画的な経営ができていない事業者は多くない。

また、これまでの事業計画策定支援においても補助金申請等が目的であることが大半であり、目の前の問題解決のための事業計画となってしまう、自社の根本的な課題解決のための戦略としては効果が弱いものになりがちである。よって、事業計画策定の本来の目的を改めて周知し、経営分析が大前提となることを浸透させ、計画策定に取り組む必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対する支援のあり方として

- ①事業計画策定の意義を十分に理解した上で
  - ②経営状況の分析により自社の経営課題を抽出し
  - ③地域経済動向・需要動向を加味した上で課題解決のための事業計画を作成する
- ①～③の流れを軸とした継続的な支援に取り組むことで、「4. 経営状況の分析に関すること」で経営分析に取り組んだ事業所の 80%程度/年の事業計画策定を目指す。

(3) 目標

|             | 現行  | R3年度 | R4年度 | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|-------------|-----|------|------|------|------|------|
| セミナー・相談会の開催 | —   | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   | 1回   |
| 事業計画策定件数    | 29件 | 30件  | 30件  | 30件  | 30件  | 30件  |

※事業計画策定件数については、経営指導員一人当たり10件×3名を目標とする

(4) 事業内容

①経営分析を行った事業者を対象とした、事業計画策定セミナーや個別相談会を開催する。必要に応じて専門家や関係機関と連携して実施する。

【概要】

事業計画策定の重要性・必要性、及び策定手法等に関するセミナーや個別相談会を開催し、小規模事業者の持続的な経営に向けた事業計画策定を支援する。また、事業計画策定にあたり経営状況分析が不十分な事業者については、経営指導員等による経営分析支援を再度実施する。

【募集方法】

- ・経営状況分析を行った事業者へ巡回による個別案内
- ・ホームページによる周知

【開催回数】

1回/年

【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・融資等への活用など

【参加者数】

20社/回

②経営指導員等による事業計画策定支援

【概要】

経営分析を踏まえ、小規模事業者の経営改善（販路拡大、商品開発、後継者育成等）に向けた事業計画策定に係る支援を実施する。支援者の押し付けでない自らの計画であることが実感できるように、事業者自身による「気づき」を引き出せる支援で接し、計画実施に対する意欲を醸成する。

作成した事業計画は中小機構の「経営計画つくるくん」等で保存・データ管理し、今後の支援の方向性など経営指導員間の情報共有を図る。

【支援対象】

経営分析を実施し、事業計画策定に向けて意欲的な小規模事業者

【手段・手法】

担当指導員による継続的な支援により、事業計画策定の目標を明確にした上で策定に臨む。小規模事業者が計画作成をしやすいよう、中小機構が提供する経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」の活用を推奨し、労力負担の軽減を図るなど事業者にとって取組みやすい方法を検討していく。（データはエクセルでやり取りが可能のため、必要に応じて経営指導員や専門家による加筆修正を行う。また、質問に沿って記入していく形式となっているため、経験の浅い指導員のスキルアップにも役立つ）ただし、パソコン操作が不慣れな事業者に対しては、この手法に拘ることなく、柔軟に対応していく。

課題解決に向けて専門的な知識を必要とするものに関しては専門家や関係機関と連携し、支援を実施する。

## 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

当商工会において計画策定後の支援として、売上管理に留まるなど内容として不十分な体制であった。また管理方法も特に定まっておらず、担当指導員に一任されるなど組織全体の統一的なフォローアップ体制がとられていなかった。

今後は事業計画を策定した支援対象事業者に対し、定期的な事業進捗状況の確認を実施するほか、策定した計画と実績の差異分析と分析方法の確立、修正プランの検討など、PDCA サイクルによる継続した支援を実施し、各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所を対象とし、事業計画の進捗状況等を確認する。進捗状況や目標の達成度により、集中支援すべき事業所と、ある程度自主性に任せても支障の出ない事業所を見極め、支援頻度を設定する。

### (3) 目標

|                                | 現行  | R3年度        | R4年度        | R5年度        | R6年度        | R7年度        |
|--------------------------------|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| フォローアップ対象事業所数<br>(うち昨年度からの継続数) | 29社 | 35社<br>(5社) | 35社<br>(5社) | 35社<br>(5社) | 35社<br>(5社) | 35社<br>(5社) |
| 頻度(延回数)                        | 87回 | 105回        | 105回        | 105回        | 105回        | 105回        |
| 利益率改善等の<br>目標達成事業者数            | 9社  | 10社         | 10社         | 10社         | 10社         | 10社         |

※フォローアップ対象事業者数は当年度事業計画策定者数+昨年度実績より要重点支援者数

※支援頻度は1社平均3回/年とする

### (4) 事業内容

事業計画を策定した小規模事業者を対象に、巡回指導・窓口相談によるフォローアップを概ね4カ月に1回実施する。なお、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。

事業計画と進捗状況・実績との間に差異が生じた場合は、原因分析・課題抽出とともに改善策の提案を行う。また外部要因による差異であることが判明した際は、事業計画の見直し・修正を行う。なお、専門的な知識を要する場合は専門家や支援機関と連携して取り組む。

支援手法については統一的なチェック項目を設け、経営指導員による支援アプローチの違いが大きくなるよう一貫した支援を実現させる。

## 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

自社の商品・サービスの情報発信方法や販路開拓方法について、どのように取組んだらよいかわからない、もしくは単独では取組みが難しい小規模事業者は多く、当商工会においてもこれまで各種商談会への参加支援、都内商店街での販売会等のイベント主催、工業フェア出展による受注懇談会など支援を行ってきた。しかし販売会では開催年により売上の増減が大きい、工業フェアでは発注側企業とのマッチングが狙い通りに進まないなど、十分な成果をあげられていないことが課題となっている。

販売会においてはイベント時の売上向上と出店時のお客様にリピーターとなっていただくための情報発信手法の構築、受注懇談会においては発注側企業の目に留まる自社情報の選択と準備について、専門家を活用しての支援に取り組んでいく。

### (2) 支援に対する考え方

首都圏での販売会の開催、工業出展会への参加による受注拡大を目指す。実施に当たっては経営指導員等が効果の最大化のため事前・事後の出展支援と、出展期間は陳列・説明補助などきめ細やかな支援を行う。また、販売会においては購入に至った顧客のリピー率向上のため、ECサイトの構築及びサイトへの誘導促進のための取組みを行う。

### (3) 目標

|   | 現行   | R3年度  | R4年度           | R5年度 | R6年度 | R7年度 |
|---|------|-------|----------------|------|------|------|
| 大山ハッピーロード<br>商店街での販売会<br>出展事業者数<br>(BtoC) | 4社   | 4社    | 4社             | 4社   | 4社   | 4社   |
| 売上額/社                                     | 12万円 | 14万円  | 15万円           | 15万円 | 15万円 | 15万円 |
| 大田工業フェアでの<br>受注懇談会<br>参加事業者数<br>(BtoB)    | 7社   | 7社    | 7社             | 7社   | 7社   | 7社   |
| 成約件数/社                                    | 3社   | 4社    | 5社             | 5社   | 5社   | 5社   |
| 共同ECサイト開設<br>出展事業者数<br>(BtoC)             | —    | 検討会開催 | サイト構築<br>説明会開催 | 8社   | 10社  | 15社  |
| 売上額/社                                     | —    | —     | —              | 5万円  | 8万円  | 10万円 |

#### (4) 事業内容

##### ①大山ハッピーロード商店街での販売会支援 (BtoC)

###### 【概要】

大山ハッピーロード商店街（東京都板橋区）において、白鷹町の特産品（菓子・漬物・農産加工品等）の販売会を白鷹町単独で実施する。当商店街は1日に3万人の買い物客で賑わう商店街であり、大山ハッピーロード商店街振興組合では全国各地の団体と積極的な交流を行い、チャレンジショップやアンテナショップの運営や商品交流にとどまらない人の交流を実施している。令和2年2月に2日間開催し4社が出展した（来場者約800人、売上額累計実績429,750円）。都内で山形の味が気軽に味わえることが好評であり、直接商品を販売・PRができるため、新たな販路拡大やその後の委託販売につながることを期待できる。

販売会での効果的な展示・商品説明の手法、委託先の求める商品や商品開発のポイント、効率的な交渉の進め方などについて事前に指導する。必要に応じて専門家と連携して支援する。

###### 【支援対象】

白鷹町の特産品を活用するなど、特徴を活かした商品の製造・販売をしており、販路開拓に対し積極的な小規模事業者

###### 【実施方法】

- ・当商工会にて販売会を主催する。
- ・経営指導員等が専門家と連携し商品開発・販売手法・販路開拓の支援を行う。

##### ②おおた工業フェアでの受注懇談会支援 (BtoB)

###### 【概要】

毎年2月に2日間程度開催されている工業展（昨年実績 出展者109社、来場者数3,138名、商談件数2,423件）に参加する。平成30年まで都内駐在の白鷹サテライトオフィス職員が商談案件に対し仲介役となり、その後の商談成立までのフォローアップをしていたが、現在では閉所されているため、参加企業自身による商談件数増加および成約率向上に取り組む。

###### 【支援対象】

下請け企業からの脱却を目指す、機械器具製造・金属製品製造等の製造業者

###### 【実施方法】

- ・大田区工業連合会等により主催される「おおた工業フェア」に出展する
- ・経営指導員等による事前準備支援（発注企業が求める情報を集約した事業資料、パネル作成）
- ・経営指導員等が展示会に同行し、企業説明・商談補助等の支援
- ・開催期間後も名刺交換した企業と、経営指導員等による商談支援を実施する。

企業の状況に合わせ、必要に応じて専門家と連携して行う。

##### ③共同ECサイト（しらたか商店街（仮））の開設 (BtoC)

###### 【概要】

白鷹町内および近隣市町村は少子高齢化の急速な進行から人口減少が進み、購買力の低下が著しい状態である。そのような中で小規模事業者が都市圏に対し商圏を広げ、販路開拓を進めることが求められているが、自ら販路開拓に取り組むことはマンパワーやノウハウの不足から困難である場合が多い。また、新型コロナウイルスの影響もありネット販売などの非対面型ビジネスの拡大も求められているが、事業者自身の高齢化や資金不足、労力的な問題から実現が難しいのが現状の課題である。

当商工会では共同で使用できるECサイト（しらたか商店街（仮））を開設し、販路開拓に積極的ではあるが実行に移せない事業所を対象に、売上増加への支援を行う。実施にあたっては商品の

ブラッシュアップを行い、特産品である紅花やトマトを利用するなどの「白鷹らしさ」を前面に打ち出した商品群をラインナップさせる。①で述べた販売会等を各地で実施する際の情報発信等により、実販売とネット販売の相乗効果を狙うとともに、白鷹町の魅力情報発信を目指す。

**【支援対象】**

白鷹町の特徴を活かした商品の製造・販売をしており、販路開拓に対し積極的な小規模事業者

**【実施方法】**

- |            |                           |                   |
|------------|---------------------------|-------------------|
| 1年目（令和3年度） | 検討会を立ち上げ、方向性・内容の決定        |                   |
| 2年目（令和4年度） | ECサイトの構築・参加事業所に対する説明会及び募集 |                   |
| 3年目（令和5年度） | サイト公開・販売開始                | 1社当たりの年間目標販売額5万円  |
| 4年目（令和6年度） | 参加事業所の拡大                  | 1社当たりの年間目標販売額8万円  |
| 5年目（令和7年度） | 参加事業所の拡大                  | 1社当たりの年間目標販売額10万円 |

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

8. 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、白鷹町商工観光課長、日本政策金融公庫米沢支店長、商工会監事、外部有識者として中小企業診断士、税理士を委員とした「評価委員会」を年1回開催。評価と翌年度事業の見直しに向けての意見交換を行っている。

評価委員会における結果については理事会へ報告の上、当商工会ホームページに掲載。地域の小規模事業者が常に閲覧できる状態となっているが、閲覧者数の拡大が課題となっている。

(2) 事業内容

- ・外部有識者（中小企業診断士、税理士）、白鷹町商工観光課課長補佐、日本政策金融公庫米沢支店長、当商工会監事、同事務局長、同法定経営指導員をメンバーとした「評価委員会」を年1回開催し、経営支援事業の状況について評価を行うとともに、改善点について意見交換を行う。
- ・評価委員会における評価・見直し結果については、理事会に報告の上、当商工会ホームページに年1回掲載。地域の小規模事業者が常に閲覧できる状態にするほか、会報誌にもホームページの利用を促進する記事を掲載することで、閲覧者数の拡大を図る。

## 9. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

各種団体や商工会が開催する研修会、セミナー、講習会などに積極的に参加して、職員の資質向上に努めている。しかし研修会などは担当者向けであるため、個人的な資質向上に留まり、結果指導能力に差異が生じている。また巡回訪問や調査、指導など日常の業務で積み上げられる経営カルテもシステム化した状況にあるものの、支援ノウハウの共有までの活用はできていないため、結果として支援・指導基盤の底上げ効果が乏しい。

課題は、これまで同様に資質向上のための研修会への積極的な参加を継続するが、そこで得た知識を如何に共有するか、さらにその知識を組織として活用し小規模事業者の支援・指導に活かしていくかということである。

### (2) 事業内容

#### ①外部講習会等の積極的活用

全国商工会連合会、山形県商工会連合会、長井税務署等が開催する各種講習会へ職員を計画的に派遣する。職員の派遣に関しては担当外の職員についても可能な限り受講することを推奨する。

#### ②OJTによる支援ノウハウの習得

OJT実施にあたっては、巡回指導・窓口相談の機会を積極的に活用する。現場でのヒアリング手法や、課題に応じた情報提供・アドバイス方法など、事業者とのコミュニケーション方法を含めた支援ノウハウの習得を職員全体で図る。

#### ③職員会議の開催

月1回、月初めに各職員の事業進捗状況や担当事業所の状況について共有する会議を開催する。会議では連絡伝達にとどまらず、日々の業務で感じる疑問点や悩みを共有・解決を図ることで支援ノウハウ習得の場とする。

#### 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随時行い、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、支援体制の強化を図る。

## 10. 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

小規模事業者が経営改善のため必要とする情報については、行政や金融機関等の支援機関との定期的な開催される会議や懇談会を通して情報を収集し、活用を図ってきている。記帳指導・税務指導については長井税務署が主催する小企業者記帳指導協議会、小規模事業者の経営支援については金融支援機関との金融懇談会を主に制度情報を取得している。

情報収集については、1回の会議での情報量が多く、その場では概要的理解に留まっている。資料による再確認は可能なものの、具体的な支援案件がでてくるまでは情報は活用されない状況となる。また、情報の活用には人的ネットワークの構築が何より必要である。

## (2) 事業内容

### ①白鷹町金融懇談会（年2回）

管内支援機関と民間企業経営者である商工会役員が集まり、町内の経済動向・企業の実態について情報交換や支援方法の共有を図る。企業・金融機関・行政・商工会が直接意見交換できる貴重な会議となっている。

(情報交換を行う相手先)

山形銀行荒砥支店、きらやか銀行荒砥支店、山形中央信用組合荒砥支店、日本政策金融公庫米沢支店、保証協会長井支店、山形おきたま農業協同組合白鷹支店、白鷹町、白鷹町商工会正副会長

### ②経営指導推進会議（月1回）

西置賜地区の経営指導員・広域経営指導員が参加し、地域経済動向やノウハウについて情報交換を行う。また、各事業所に対する支援状況についても意見交換し、課題解決に向けた意見交換の場にもなっている。

(情報交換を行う相手先)

飯豊町商工会、小国町商工会、西置賜地区商工会広域連携協議会

### 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、置賜地域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。小規模事業者にとって有用な資金制度であることから、重要な支援情報となる。

(情報交換を行う相手先)

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、小国町商工会、飯豊町商工会、山形県商工会連合会、日本政策金融公庫米沢支店

### ④置賜地域商工振興懇談会（年1回）

置賜地域の行政を含む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、相互のノウハウや多様な情報交換を行い、地域経済の活性化を図る。商工関係のみならず行政担当者とも意見交換ができる貴重な機会となり、広域に渡る支援に役立っている。

(情報交換を行う相手先)

山形県、米沢市、長井市、南陽市、高畠町、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、高畠町商工会、川西町商工会、小国町商工会、飯豊町商工会

## 地域の活性化に資する取組み

### 1 1. 地域経済の活性化に資する取組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### ①観光推進について

白鷹町では地域づくり型観光の視点から観光の通年化をめざして「春は桜、夏は紅花、秋は鮎、冬は隠れ蕎麦屋」の観光4シーズン化に取り組んでおり、特に近年は生産量日本一を誇る「紅花」を中心に据え、「日本の紅（あか）をつくる町」を掲げ、「生産」と「観光」の両面から振興している。合わせて紅（あか）から派生する特産品を「シラタカレッド」として売り出している。

観光拠点施設として「やな公園」、「パレス松風」、「ふるさと森林公園」、「伝統工芸村」、住民が運営する宿泊施設「のどか村」、産直施設「どりのむ農園」を整備し交流人口の拡大に努めてきたが、観光客数は平成27年の879,000人をピークに徐々に減少し、平成30年には809,000人となっている。

令和2年3月に策定された「白鷹町観光交流推進計画」（2020～2024年度）では白鷹町観光交流の課題として、経済波及効果の推進や効果的な情報発信が掲げられている。また基本方針の中には町内特産品の販売促進・商品開発や関係団体と連携した情報発信の強化が設定されており、本計画の方向性と合致している。

観光交流推進にあたっては町民、観光業者、関連団体、行政が一体となって取組み、相互に連携・補完しながら効果的に取組む必要がある。

##### ②農工商観の連携について

白鷹町では地域産業の振興を目的に各団体が連携して「白鷹町産業振興戦略会議」を設置しており、人材交流、6次産業化の推進、農工商観連携推進等を図っている。6次産業化では町産材を活用した商品開発、農工商観連携では6次産業化に取り組む事業者の販売強化（大山ハッピーロード商店街での販売会がそれにあたる）に取り組んできた。

令和2年度に入り新型コロナウイルス感染症拡大の影響により各産業の営業活動が大幅に鈍化する中で、食品加工施設整備の具現化など、今後の事業展開の方向性について議論を進める必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①（一社）白鷹町観光協会主催による会議への出席（町内イベントに合わせて年8回程度）

紅花まつり、鮎まつりなど町内イベントに合わせ、白鷹町、（一社）白鷹町観光協会、当商工会、各地区長、事業者等により組織される実行委員会に出席する。商工会としては、町とともに特産品の販売やPR手法について、関係団体と連携し販路開拓に取り組む。

##### ②白鷹町産業振興戦略会議への出席（年4回）

白鷹町、山形おきたま農業協同組合白鷹店、一般財団法人アルカディア財団、山形県酪農協同組合白鷹支所、（一社）白鷹町観光協会、当商工会等が参画する「白鷹町産業振興戦略会議」に出席し、商工会として個社の売上増加につなげるべく、町とともに参画団体の意見整理と小規模事業者の要望が反映されるように役割を果たしていく。

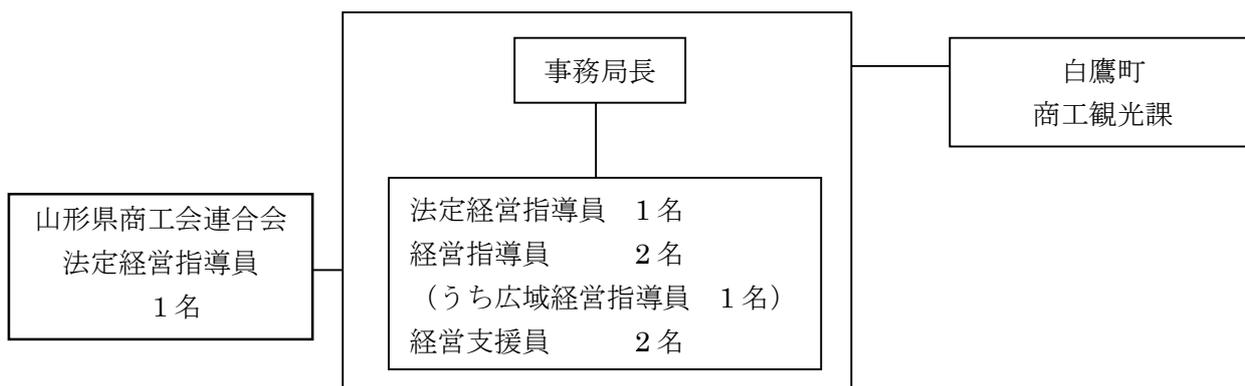
(別表2)

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5年4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：石川 洋平

■連絡先：白鷹町商工会 TEL:0238-85-0055

■氏名：松本 崇

■連絡先：山形県商工会連合会 TEL：050-3540-7211

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

〒992-0832

山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥乙 555-1

白鷹町商工会 総務振興課

TEL：0238-85-0055 FAX:0238-85-0056

E-mail：shira@shokokai-yamagata.or.jp

②関係市町村

〒992-0892

山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥甲 833

白鷹町 商工観光課 商工振興係

TEL : 0238-87-0696 FAX : 0238-85-2128

E-mail : shoukou@so.town.shirataka.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)

|   | R3 年度 | R4 年度 | R5 年度 | R6 年度 | R7 年度 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 必要な資金の額   | 2,500 | 4,600 | 2,800 | 2,800 | 2,800 |
| 3-1. 地域の経済動向調査に関すること<br>③小規模事業者に対する一斉調査         | 100   | 100   | 100   | 100   | 100   |
| 4. 経営状況の分析に関すること<br>②経営分析                       | 700   | 700   | 700   | 700   | 700   |
| 5. 事業計画策定支援に関すること<br>①事業計画策定セミナーの開催<br>②事業計画の策定 | 800   | 800   | 800   | 800   | 800   |
| 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業                              | 900   | 3,000 | 1,200 | 1,200 | 1,200 |

(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、白鷹町補助金 |

(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。

