

経営発達支援計画の概要

実施者名	白鷹町商工会（法人番号 5390005006957）
実施期間	平成 28 年 4 月 1 日～平成 33 年 3 月 31 日（5 年間）
目標	<p>地域の小規模事業者に対して、身近で頼れる存在であるために、①巡回・窓口相談など双方の接点で、支援機関としての利便性を確保②データに基づいた計画的な経営のPDCAサイクル構築を推進③就労の場と雇用の移動や維持を確保するための事業承継の推進④事業効率の改善や販売促進の手段としてITの活用を推進⑤地域資源を活用した産業の推進支援の中長期的な視点をもって支援していく。</p> <p>【支援の目標】</p> <p>①行政や金融機関等の支援機関と連携した伴走型支援による小規模事業者の事業計画策定・実施と業績向上。②5年後の小規模事業者数維持のための支援体制を構築。③販路拡大促進による需要の創造。</p>
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 各種調査報告書など公開情報による調査と、聞き取り調査を整理・分析し電子データとして商工会のホームページで公表。紙データは閲覧資料とし職員や行政・金融機関等の支援機関、小規模事業者に提供する。また、事業計画策定に向けて外部要因や企業の特徴（業種・形態・後継者の有無等）を把握するための基礎データとして活用する。</p> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること</b> 巡回・窓口によるリアルタイムの現状の聞き取り、金融相談、講習会や決算・確定申告相談などで情報収集し、収集した内容について小規模事業者の強み・弱みを『資産』『商品・サービス』に分けて把握し、儲けるしくみ『ビジネスモデル』を理解することから、計画的な経営を導入していく。</p> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること</b> 経営分析結果を巡回や窓口相談で活用し、課題を抽出する。抽出した課題解決のための方向性に合った事業計画策定を行うため、各種セミナーを開催し、受講を通じて事業計画の策定を支援する。また、支援段階によっては、創業時の事業計画策定、事業承継計画も並行して行う。受講後は徹底した巡回により事業計画策定まで支援する。</p> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 確実な事業計画の実現に向けた支援をするため、定期的な巡回からPDCAサイクルによる事業計画の見直し、専門家と連携したフォローアップ、個別の状況に応じたフォローアップを実施する。また事業計画策定事業所の一覧整備を行い、事業計画の遂行状況を的確に把握し、継続した支援行動につなげる。</p> <p><b>5. 需要動向調査に関すること</b> 小規模事業者の市場性や需要動向に関する情報と地域の買い物動向情報をアンケート・ヒアリング調査する。また、ネット上のビジネスデータベースを活用して市場実態や販売動向を調べ、小規模事業者の相談内容に応じた情報を提供し、事業計画策定支援などに反映させる。</p> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 販路開拓プロモーション ①白鷹サテライトオフィスを活用した販路拡大促進（既存の拡充） ②IT活用した新規需要の開拓 ③行政とのタイアップ事業 上記の事業を実行し、売上の増進、受注の拡大、顧客の増加につなげる。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b> 食と農を起点とした農工商観連携による、6次産業化の推進を図り、『しらたか』らしい商品開発によるブランド化。食べる楽しみ、買い物する楽しみの付加価値をあげて賑わい創出を実現する。</p>
連絡先	<p>白鷹町商工会（担当部署：総務振興課） 〒992-0832 山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥乙 555-1 TEL：0238-85-0055FAX：0238-85-0056 ホームページ：http://www1.shirataka.or.jp/sirasyou/index.html</p>

## 経営発達支援事業の目標

### 【地域の現状】

#### ■当町の位置

町域の東部は白鷹丘陵、西部は朝日山系、中央を最上川が流れ、豊かな自然に恵まれている。県都山形市まで 30 km、置賜の中核都市である米沢市まで約 35km と国道の整備により圏域の拡大が図られている。



#### ■就業構造の変化と小規模事業者の状況

白鷹町の産業の就業構造は1次・2次・3次の割合が昭和60年の3:4:3から1:4:5に変化し、商業・サービス業へ従事者割合がシフトしてきた。2次・3次産業の活性化は雇用の創出、経済規模の維持、所得や税収の増加などへ大きな波及効果があり、町政発展のための重要な要素になっている。

平成24年の県内の商工会別商工業数及び小規模事業者数において、白鷹町の商工業者数は653事業所、うち小規模事業者数は572事業所である。平成21年と比べると商工業者数で34事業所減であり、すべて小規模事業者となっている。また、小規模事業者の高齢化が進んでおり、後継者へのバトンタッチを進める必要があるが、後継者不在の事業所もあり近年中の廃業も予想される状況である。人口の減少もあり経済規模の縮小の要因となっている。

#### ■消費動向と商業

交通網の整備は、消費行動が広域化される要因となり、残念ながら消費は町内への流入より町外への流出を招く結果となっている。またIT技術の進展による通信販売の拡大なども加わり町外への商品購買依存率が年々上昇している。

当町の商業は、平成24年経済センサス調査結果によれば商店数156店、うち4名以下の商店は123店、年間商品販売額約92億3,766万円、従業者数554人となっており、平成19年と比べ商店数で37店減少、うち4名以下の商店数は21店減少、販売額で28億9千万円の減少であり、ともに大幅な減少傾向にある。

その中、食品製造販売業者を中心に独自の商品開発により、商圈を全国に求め販路拡大に努め成果を出し始めている小規模事業者がでてきている。

#### ■工業・建設業

全体としては中小零細の下請企業がほとんどを占めており、景気の影響を受けやすく、現在経済の回復基調にある状況中では操業率は上がっているものの、受注単価の低下、原材料の高騰、人件費の固定化など経済環境の変化に弱い面を抱えている。

工業においては、昭和40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、山形県が発刊する工業統計調査結果によれば、平成25年で事業所数60（うち20名以下の事業所は43）、従業員数1,735名、製造品出荷額約204億円と町の中心産業になっている。また、商談会・展示会への参加を通じた積極的な営業活動により、受注獲得が増加しつつある。

建設業は、災害関連工事や住宅リフォームなどにより仕事量は確保できている状況にあるが、人口減少や経済規模の縮小による市場の縮小が懸念される。一方で今後町内に大規模な公共工事が控えており、町内小規模事業者の受注獲得に向けた動きが重要となっている。

#### ■観光

観光においては、樹齢 1,200 年といわれる薬師桜をはじめとした 7 本の『古典桜』、日本一の生産量を誇る『紅花』、町の魚の『鮎』、自宅を店としてひっそりと営業していた蕎麦屋の『蕎麦』を資源とし、観光の通年化を目指して『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み、年間 40 万人の入込客数がある。

当町の観光客の動向をみると立ち寄り型の観光が主流となっているが、土地ならではの食や伝統、生活に触れ合い、体験する形態に結びついていないことを課題と捉え、白鷹町は平成 27 年 3 月に「観光交流推進計画」を策定し、『日本の紅をつくる町』をテーマに周遊型・体験型観光への対応を図り交流人口の拡大を目指している。

## ■農業

農業は、稲作を中心に畜産、果樹、園芸、特用作物などを組み合わせた複合経営が主体となっており、特に酪農が盛んである。しかし、産地間競争の激化や農業情勢の変化、中山間地など耕作放棄地の増加、農業従事者の高齢化など課題が山積しており、農地の持つ多面的機能も低下している。

その中、農業で生きられるまちづくりを目指し、生産・加工・流通を融合した 6 次産業化を進め、最近では若手就農者が誕生するなど新規就農者の増加がみられる。

### 【地域の課題】

各産業別の状況のとおり、白鷹町の小規模事業者にとって変化への対応が迫られていることがわかる。そこで、次の 3 つを課題とする。

- ①市場の変化など事業の環境分析に基づいた経営の普及
- ②IT の活用による経営効率の改善と広域販売促進体制で、個々の事業者の収益力の強化
- ③“ブランド化”“観光”など地域資源を活用した事業の活性化

### 【商工会の現状】

これまでの白鷹町商工会の活動は、小規模事業者の発展と地域振興を同時に実現することを主眼としてきたため、経営支援業務（金融・経理・税務・労働保険など）、地域振興業務の比率が高く、小規模事業者の業績に直結する業務が受動的となっている。地域の小規模事業者の支援ニーズを十分に把握しきれていないこともある。

- ①小規模事業者が必要とする情報の収集・整理が不十分である。
- ②スポット的な課題解決対応への偏重で、計画経営の支援が不足している。

以上のことがあり、今後、地域の小規模事業者への関わりに改善すべき部分がある。

白鷹町商工会（平成 28 年 3 月 31 日現在）

地区内商工業者数	653 名	地区内小規模事業者数	572 名
商工会員数	383 名	組織率	58.6%
商工会役員数			
会長	1 名	副会長	2 名
理事	15 名	監事	2 名
職員数			
事務局長	1 名	広域経営指導員	1 名
経営指導員	2 名	経営支援員	2 名
臨時職員	1 名	その他	2 名
商業サービス部会	150 名	工業部会	62 名
建部会	65 名	建設木材部会	27 名

### 【商工会の課題】

白鷹町商工会が取り組む事業が企業の業績向上に直結する事業となるよう、行政や金融機関等の各支援機関・専門家との連携強化、職員の資質向上による積極的、効率的事業展開をしていくことである。

- 小規模事業が必要とする情報の発信拠点となる。
- 巡回・窓口指導、金融、税務相談などの機会を通じ、経営状況を分析し経営課題を顕在化する。
- 顕在化した課題解決のための実行性のある事業計画の策定を行う。
- 事業計画策定にあたり専門的機能を要した各支援機関との連携を図るための調整機能となる。

以上の役割を担いながら、小規模事業者へ継続した伴走型支援による地域経済の発達に貢献することである。

### 【小規模事業者の中長期的な振興のあり方】

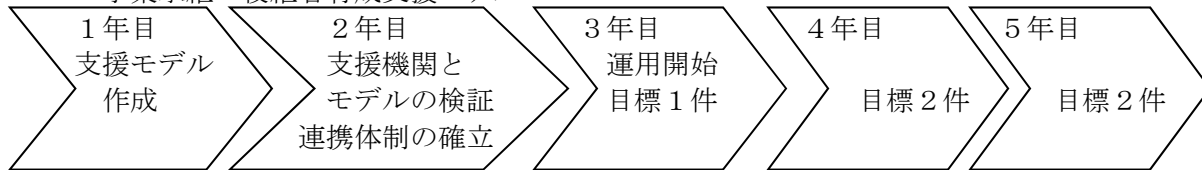
地域の小規模事業者に対して、身近で頼れる存在であるために、白鷹町商工会としても中長期的な視点をもって支援していく。特に次の項目については、地域に根付くように支援主軸と捉えて伴走型で指導を行う。

- ①巡回・窓口相談など双方向の接点で、支援機関としての利便性を確保
- ②データに基づいた計画的な経営のP D C Aサイクル構築を推進
- ③就労の場と雇用の移動や維持を確保するための事業承継の推進
- ④事業効率の改善や販売促進の手段としてI Tの活用を推進
- ⑤地域資源を活用した産業の推進支援

### 【目標】

- ① 行政や金融機関等の支援機関と連携した伴走型支援による小規模事業者の事業計画策定・実施と業績向上
- ② 5年後の小規模事業者数維持のための支援体制を構築

・事業承継・後継者育成支援モデル



- ③ 販路拡大促進による需要の創造
  - ・年間3件、5年間で15件のビジネスマッチング、首都圏商店街との共同販売、3年目からは年間3回の販売会を実施、I T活用した新規需要の開拓、建築需要促進事業・プレミアム商品券発行事業の継続、商品開発

### 【目標達成に向けた方針】

支援先の小規模事業者を特性により分類しエクセルで整備し、上記の目標を効率よく指導・支援する。その上で本計画を公表、行政や金融機関、招聘した専門家等の各支援機関と情報を共有し、それぞれの専門分野を担当する連携した支援体制を整える。

- ①小規模事業者との接点を積極的にもつ
  - ・定期的な個別の巡回。
  - ・窓口での金融・税務などの相談に対して、相談対応に加えて事業計画作成を促す。
  - ・行政や金融機関等の支援機関や専門家との連携で計画策定から実行、見直しまで伴走型で支援を継続する。
- ②統計データなど情報の収集と管理を実施し、小規模事業者の経営分析や事業計画作成に活用する
  - ・官庁/民間を問わず、経営に役立つ情報については収集・整理し、小規模事業者に対し商工会窓口で閲覧可能にする。
  - ・個別の情報活用事例についても、山形県商工会連合会等の支援機関と協力しながら結果をストックし、小規模事業者が必要とする多様な支援について活用し、効率的な支援を実施していく。
- ③積極的なI T活用を促す
  - ・小規模事業者の経理処理の結果から、経営分析を通じた経営課題抽出を行うために、商工会が推奨するネットde記帳の導入を促進する。
  - ・専門家を招聘した講習会や個別指導で、有効性が高いSNSを利用した情報発信スキルの取得とホームページの構成からデータアップ、運営まで支援する。
- ④積極的な販売促進活動を推進する
  - ・地元の勝れた商品をリスト化したガイドブックを作成し、白鷹町商工会の東京事務所である白鷹サテライトオフィスを活用して、首都圏の販路を開拓する。

※白鷹サテライトオフィス

(平成14年度から首都圏の情報収集と収集した情報の活用で町内事業所の受注拡大、販路拡大を目的に白鷹町より白鷹町商工会が受託している事業)

住所：東京都千代田区神田錦町3-21 ちよだプラットフォームスクウェア4F

所長：井上良弘 TEL：080-6019-7186 e-mail：shirataka.sate@gmail.com

## 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（ H28年 4月 1日～ H33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】

白鷹町商工会ではこれまで個別の支援に必要な調査を実施している。調査の状況は、

①インターネットや統計資料などで収集

②収集した情報を職員がそれぞれ個別にまとめ、個別の情報をその都度分析して支援に活用を行っている。相談に訪れる企業に対しては必要な情報を提供できており、好評であるが多くの小規模事業者に対して現状のサービス品質を提供することは困難であることが明らかである。また、情報提供で終わっているため、その後その情報がどのように活かされているかは把握できていない。

そこで、課題となるのが

①より多くの小規模事業者へ対応できるようにすること

②目的に合った情報を提供し、活用されるまでの伴走型支援を実施すること

である。そのために、

①予め必要と想定される情報は、収集・整理し使えるようにすること

②小規模事業者自身で情報を得ることができるよう、わかりやすく公開することを行う。

##### 【各種調査報告書など公開情報による調査】

次の調査項目 a から f を設定する。

#### a. 町内と周辺市町村の商品販売額・製造品出荷額調査

→方 法：山形県内の商業・工業の状況や業種ごとの状況を把握するために、山形県企画振興部が定期的に発行している「山形県商業（工業）調査結果報告書」により収集する。

調査項目：商店数、商品販売額、売場面積、事業所数、従業者数、製造品出荷額、原材料使用額、付加価値額

応用業種：小売業、卸売業、製造業など

#### b. 町内の業種ごとの景況を調査

→方 法：地域経済状況として、仕入環境、雇用状況、売上単価、資金繰り状況を把握するために、山形県商工会連合会が四半期に1回実施する白鷹町内の15事業所（製造業3・建設業2・小売業4・サービス業6）のアンケート結果である「県内統一景況調査」により収集する。

調査項目：売上高、売上単価、資金繰り、仕入単価、採算、業況

応用業種：製造業、建設業、小売業、サービス業

#### c. 白鷹町の買物動向について販売依存率や町外を含めた商圈を調査

→方 法：市場の状況、傾向、消費動向、商圈、吸引力を把握するために、山形県商工労働観光部が3年毎に発行している「山形県買物動向調査報告書」により収集する。

調査項目：購買依存率、商圈と吸引力（最寄品・買回品）、市町村間流動、通信販売状況

応用業種：小売業、卸売業など

#### d. 景況の変化による町内事業所の従業員数への影響の調査

→方 法：雇用の市場動向を把握するために、ハローワーク長井が毎週月曜日に発行している「週刊求人情報」により収集する。

調査項目：求人事業所、職種、賃金

応用業種：製造業など

#### e. 町内世帯数の調査

→方 法：白鷹町の地区別人数、世帯数、高齢者割合などを把握するために、行政が実施している調査情報による白鷹町のデータを白鷹町より取得する。

調査項目：地区別人数、世帯数、高齢者割合

応用業種：全業種

#### f. 町内の観光施設に訪れた観光客数の調査

方法：県内の観光施設の動向、町内観光施設の入込客数や他所との比較を把握するために、山形県商工労働観光部で毎年8月に発行している「山形県観光者数調査」により収集する。

調査項目：月別・地域別・観光地類型別観光者数の動向、観光消費額及び単価

応用業種：小売業、サービス業（観光資源を活用した事業、交通関係など）、飲食業など

これら調査項目の収集後の整理・分析

整理：毎年4月に最新情報を収集・確認し、データを整理し紙と電子データの両方で保管する。その後、四半期ごとに実施する町内の景況調査に合わせてデータ更新を行う。

分析：各調査の一覧の作成とともに、それぞれの調査データを関連付け、クロス集計して白鷹町の状況をエクセルデータで一覧集計表を作成する。

#### 【聞き取り調査】

一般公開情報とは別に、小規模事業者からの直接の声を収集する。

方法：白鷹町産業振興課担当者と商工会職員が春と秋の年2回、町内の主要な企業を巡回訪問し、景況についての聞き取り調査を行う。

調査項目：売上高、売上単価、資金繰り、仕入単価、採算、業況

応用業種：全業種（各業種で規模・経歴などでベンチマークになる小規模事業者を選定）

整理：収集するデータは、調査対象企業に関する個別の問題が反映される恐れがあるので、全てを一般公開はしない。白鷹町商工会および行政や金融機関等の支援機関での共有・活用で地域活性、個別小規模事業者支援に応用できるように、分析時に概要と詳細情報に分けて整理する。概要については、公開情報の調査と同様に一般公開する。

分析：概要と詳細情報に分けて分析する。

聞き取り調査の結果を項目別など、回答そのままを整理して傾向を読み取れるようにする。

概要の作成：聞き取り調査の結果を項目別、規模別などに分類し件数・割合など数値に置き換えたものを作成する。

詳細情報の作成：数値に置き換える前の具体的な回答内容をそのまま掲載する。数値にならない定性的な情報や個別企業独自の状況など、地域小規模事業の生の声を残したデータとする。

#### 【提供・活用方法】

- ・“各種調査報告書など公開情報による調査”の結果と、“聞き取り調査”の概要は、電子データとして、白鷹町商工会のホームページで公表し、紙データは白鷹町商工会館に備えて情報の共有や利便性の良い閲覧資料として職員・行政や金融機関等の支援機関・小規模事業者に提供する。
- ・巡回・窓口相談等による小規模事業者への個別支援の際には、事業計画策定に向けて外部要因や企業の実態（業種・形態・後継者の有無等）を把握するための基礎データとして活用する。
- ・全ての調査結果は、行政や金融機関等の支援機関と協力する地域活性化や個別企業支援、金融懇談会等の会議でも情報提供資料として活用していく。

#### 【データ整備の5年間の流れ】

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
各種統計調査データ収集（4月）	1回	1回	1回	1回	1回
町内景況調査（4月,7月,10月,1月）	4回	4回	4回	4回	4回
データの分析（〃）	4回	4回	4回	4回	4回
集計表の提供とホームページ更新（〃）	4回	4回	4回	4回	4回

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

### 【現状と課題】

白鷹町の多くの小規模事業者は、事業計画作成の基礎となる環境分析も十分にできていない状況である。つまり、自社（自店）の強みやビジネスモデルを自覚せず事業を行っているケースが多い。

それに対し、これまでの商工会は経理・税務・労務・金融など一部分に対する支援が中心となり、経営支援は相談対応が中心で計画的な経営に向けての個別分析や各種データ分析は充分とは言えない状況である。

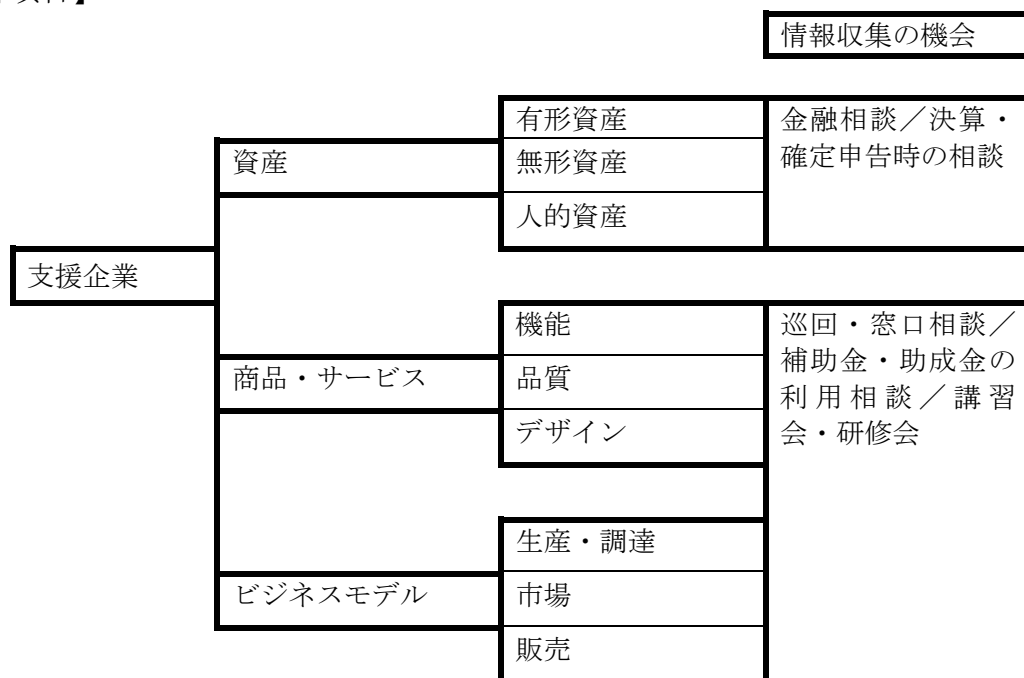
課題は、小規模事業者が自社の強み・弱み・ビジネスモデルを認識することであり、白鷹町商工会としてその作業を支援していくことである。

### 【目標】

小規模事業者の経営状況を分析し、経営の持続的発展を支援する。

現状把握として、強み・弱みを『資産』『商品・サービス』に分けて把握し、儲けるしくみ『ビジネスモデル』を理解することから、計画的な経営を導入していくことを目的とする。

### 【分析項目】



### 【実態把握の手段】

巡回訪問による聞き取りや現場を見ながらの実態把握だけでなく、窓口での各種相談による実態把握も行う。具体的には以下の手段で資産・商品サービス・ビジネスモデルの実態を把握する。

#### ■巡回・窓口によるリアルタイムの現状を聞き取り

- ・年間計画を作成し、巡回を実行する。
- ・1か月に24時間の巡回時間の確保、平均20件の巡回（経営指導員2名、広域経営指導員1名）

#### ■講習会などの際に得た個別データを収集

- ・巡回同様に年間計画のもと事業実施する。
- ・計画内容については経営分析セミナーを年1回実施、専門家を講師に招聘し『資産』『商品・サービス』『ビジネスモデル』の視点から詳細な分析を行う。また③. 事業計画策定支援に関すること【手段】の事業計画策定セミナーも分析の機会として活用する。

→上記の情報については、職員全員が閲覧できる経営支援システムを利用し、業務日誌へまとめる。

#### ■巡回・窓口での金融相談

日本政策金融公庫のマル経資金の相談(H26年10件)、同機関主催の一日金融公庫での個別相談(H26

年 5 件)、山形県制度資金の相談 (H26 年 7 件)、保証協会制度利用の相談 (H26 年 11 件) を通じた財務状況分析を入口とした実態の把握。

#### ■個人の青色申告者の決算・確定申告の相談時の個別データを収集

対象企業数は継続指導で 55 件、記帳機械化指導で 20 件、合計 75 件。記帳、税務指導を通じた実態の把握。

→上記の情報については、事業所のファイリングにより、決算書、申告書、借入金額、借入金融機関などの情報を経営指導員と経営支援員で共有する管理体制を継続実施する。

#### 【分析結果の活用方法】

相談事業・セミナーを通じて、個別事業所の資産の状況がどうなっているか、有効に活用されているか、商品・サービスについては何が強みで何が弱みとなっているか、ビジネスモデルについてはどのようなになっているかを分析し、今後の事業計画策定へつなげていく。

分析結果や課題については過去と比較して紙ベースに落とし込み、巡回訪問や窓口相談で小規模事業者に対して、課題解決の基礎資料として活用する。また、事業計画の策定支援の導入材料としても活用する。

さらに、小規模事業者からの経営相談内容により、経営指導員単独で対応できない課題、IT構築等専門的な課題については、専門家派遣事業(エキスパートバンク・ミラサポ・山形県信用保証協会・町単独制度)を活用し、専門家と連携した伴走型支援に結び付ける。

#### 【数値目標】

実態把握の手段	現状	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
巡回相談件数	720 件	720 件	720 件	720 件	720 件	720 件
経営分析件数	49 件	60 件	60 件	60 件	60 件	60 件
経営分析セミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	2 回	2 回
経営分析セミナー参加者数	15 人	15 人	15 人	15 人	30 人	30 人
金融相談による分析	33 件	35 件	35 件	40 件	40 件	45 件
申告相談による分析	75 件	75 件	75 件	75 件	75 件	75 件
専門家相談(エキスパートバンク等)	33 件	35 件	35 件	35 件	35 件	35 件

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

#### 【現状と課題】

持続的な発展をしていくためには事業計画によるビジョンの見える化と定期的な計画の見直しを図る必要がある。しかし、家族経営や少人数の小規模事業者が多い白鷹町の小規模事業者は、日々の経営に追われて、その日の売上に繋がることを重視した行動を行い、月次の収支でいくらの利益が出ているかを見ている程度であるというのが現状である。

白鷹町商工会の現状としては、金融相談の際に財政改善計画策定を支援している程度であった。最近では持続化補助金申請に向けて経営計画・補助事業計画書の策定を支援し、平成 27 年度では 49 件の実績であったが、日常の経営計画の重要性については十分な理解を得るまでには至っていない。

したがって、各小規模事業者が、事業計画の重要性を理解し、現状の成り行き任せの経営から、計画的な経営へシフトしていくことが課題となっている。

#### 【目標】

2. の経営分析結果を事業計画策定の基礎資料として踏まえ、小規模事業者の支援段階に応じた事業計画の策定支援を行い、持続的な経営を支援する。

#### 【事業内容】

経営分析結果を巡回訪問や窓口相談で活用し、小規模事業者に事業計画策定の重要性を理解してもらい、事業計画作成を目指す案件の掘り起こしを行う。



その上で、事業計画策定支援を希望する小規模事業者を対象に、自社の課題を抽出し、抽出した課題解決のため自社が進むべき方向性について検討する。

検討した方向性に合った事業計画策定を行うため、下記のセミナー開催を手段として、受講を通じて持続的な経営に向けた事業計画の策定を支援する。

また、支援段階によっては、創業時の事業計画策定、事業承継計画なども並行して行い、事業計画策定を支援していく。

## 【手段】

具体的なセミナー内容は下記の通り。

- ・事業計画作成セミナー …1日2h×2回 主催：白鷹町商工会  
ビジネスプランの再構築、販路拡大などを図りたい小規模事業者に対し、専門家によるセミナーを開催する。顧客ニーズと市場動向、自社や自社が提供する商品・サービスの強み、経営方針・経営目標と今後のプランなど事業計画策定の基礎知識を取得し、事業計画策定へ結びつける。分析の不足分についても、セミナーの中で再度検討を重ねる。
- ・事業計画作成にかかる個別相談会の開催  
…受講者への個別相談会（1h×10名）×2回 主催：白鷹町商工会  
上記セミナーの受講者を対象に個別相談会を開催する。より具体的な知識を取得し事業計画策定に結びつける。
- ・経営革新塾 …4h×6講座=1回 主催：山形県商工会連合会 会場 白鷹町商工会  
既存事業の見直し、新たな販路、商品・サービス開発など新たな事業展開を図りたい小規模事業者に対し経営革新塾の受講を勧め、経営のイノベーションに結びつける。  
経営革新塾は、テキストを活用し現状分析から数値計画づくりまでトータルした事業計画策定支援を実施する。
- ・創業セミナー …4h×1回 主催：やまがたチャレンジ創業応援センター  
創業を目指す者のノウハウ取得の機会として、県内の商工会議所、商工会連合会、商工会、日本政策金融公庫、信用保証協会、中小企業振興公社、中小企業団体中央会、(株)山形街づくりサポートセンター、庄内地域産業振興センターなどの支援機関で構成している「やまがたチャレンジ創業応援センター」で実施する創業セミナーの受講を勧める。白鷹町商工会としては創業セミナーを受講した方が、創業できるように事業計画策定の支援をする。
- ・事業承継の事業計画策定支援  
事業承継においては、取引事業者、従業員、所有資産、株式の評価など外部関係者への影響を考慮し情報の取り扱いを慎重にする必要がある。支援方法としては、金融支援や助成支援など金融機関や中小企業振興公社などの各支援機関の支援メニューの情報を収集し、白鷹町商工会が調整役となり各支援機関と連携した事業計画策定支援を実施する。

上記セミナーの受講後は、巡回を徹底し小規模事業者がもつ技術力やノウハウといった強みが需要動向に沿っているかなど随時照らし合わせながら事業計画策定まで支援する。また、山形県よろず支援拠点や招聘した専門家等との支援機関と連携しながら支援を行う。

## 【数値目標】

策定支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
事業計画作成セミナー (参加者数)	2回 (40名)	2回 (40名)	2回 (40名)	2回 (40名)	2回 (40名)	2回 (40名)
個別相談会 (個別相談件数)	45名	20名	20名	20名	20名	20名
経営革新塾(全6講座) (参加者数) (経営革新計画作成数)	1回 (5名) (1件)	1回 (5名) (1件)	1回 (5名) (1件)	1回 (5名) (1件)	1回 (5名) (1件)	1回 (5名) (1件)
創業セミナー (参加者数) (創業計画作成者数)	1回 (3名) (0名)	1回 (3名) (1名)	1回 (3名) (1名)	1回 (3名) (1名)	1回 (3名) (1名)	1回 (3名) (1名)
事業計画策定事業者件数	49件	22件	22件	22件	22件	22件

## 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

### 【現状と課題】

事業計画策定後は、日々の経営を事業計画書に沿いながら取り組んでいき、PDCA サイクルにより軌道修正をしながら進めていくべきである。しかし事業計画の進捗状況の把握と実績集計ができておらず、事業計画の振り返りによる改善目標の明確な再設定がなく、結果として業績向上へつながっていないのが現状である。

白鷹町商工会としても事業計画策定後は金融支援への対応が主で、事業計画策定後のフォローアップ手法のノウハウが不足している。

これらの課題を解決するために白鷹町商工会は職員間での情報共有はもちろん、金融機関や専門家等の支援機関と協力して一層の伴走型支援に取り組んでいく。

### 【目標】

小規模事業者が策定した事業計画の進捗状況を把握し、作成した事業計画のフォローアップを実施し、確実な事業計画の実現に向けた支援をする。事業計画の見直しが必要な場合は支援機関とも連携しながら伴走型支援を行う。

### 【指導内容】

#### ■定期的な巡回からPDCA サイクルによる事業計画の見直し

当初計画していた内容が、事業遂行していく中で外部環境の変化等により軌道修正する可能性が出てくると思われる。目標と途中結果を照らし合わせながらギャップを修正し方向性を見直していく。

そのため「計画遂行状況の確認」「施策情報、セミナー情報などの提供と活用提案」「財務状況の把握」「事業計画遂行のための資金調達」を視点として、3 か月に1回事業計画策定事業所の定期巡回による支援を行う。

#### ■専門家を活用したフォローアップ

白鷹町商工会が橋渡しとなって中小企業診断士などの専門家と連携して支援する。白鷹町商工会では何回でも無料で利用できる専門家派遣制度を設けており、平成27年度時点で11名の専門家登録と37件の指導実績がある。指導にあたった専門家からは指導実績報告書を提出いただき、経営指導員による巡回指導の際の事業計画の検証・見直しに活用していく。また、指導時には経営指導員が同行し指導支援に併せて支援ノウハウを取得。本制度をエキスパートバンク・ミラサゴ等と併用することで継続的な支援体制を整え支援する。

#### ■個別の状況に応じたフォローアップ

##### ・事業承継

事業承継計画策定後も事業承継の形態(親族内、従業員、第三者)でそれぞれの課題・対応も異なることから巡回を通じて実体を把握、課題に応じ金融機関及び専門家派遣事業も有効に活用し伴走型支援を行っていく。

##### ・創業支援

経営が軌道に乗るまで巡回の他、電話・メール等窓口相談により現状把握と課題整理を行い課題解決に向けた支援を行う。軌道に乗った段階では、次のステップへの提案も積極的に行い事業の安定的な継続につなげていく。資金繰りについては、日本政策金融公庫や山形県信用保証協会、町内金融機関等の支援機関と連携して資金の円滑化を支援する。新たな課題が発生したら課題に応じた支援を専門家とも連携し、事業が安定的に継続できるよう伴走型支援を行う。

##### ・経営革新支援と販路開拓等の支援

事業計画策定後、新たな取り組みなどの展開が期待できる地域資源の活用や新たなサービスの展開等、経営革新につながる事業計画については経営革新計画策定を支援していく。また、販路開拓等の支援については新たな需要の開拓に寄与する事業と連携させ、事業参加を奨励し事業計画遂行を支援する。

##### ・事業計画遂行のための資金調達

事業計画内容に沿った必要資金や資金使途に応じて、小規模事業者経営改善資金(マル経融資)や経営発達支援融資制度を中心とし、保証協会や山形県の制度資金の活用を実施する。

#### ■事業計画策定事業所の一覧整備による進捗状況の確認

上記の支援実施状況を的確に把握し、継続した支援行動に繋げるため、事業計画策定事業所一覧と「事業計画内容」「実施事業の進捗状況」「その効果」「これからの事業計画内容の方向性」「事業計画

の改善点・今後のプラン等」の項目をまとめた事業計画継続指導調査表を作成し、事業計画策定後の実施支援に取り組む。

**【数値目標】**

策定支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
専門家派遣制度の活用	15件	22件	22件	22件	22件	22件
事業計画策定後のフォローアップ 事業計画策定数×4回	49件	22件×4回 88回	44件×4回 176回	66件×4回 264回	88件×4回 352回	110件×4回 440回

**5. 需要動向調査に関すること【指針③】**

**【現状と課題】**

白鷹町の多くの小規模事業者は、長年ほとんど変わることない経営を続けてきている。市場規模などの市場環境や、流行・技術革新・物流革新そしてグローバルな経済環境変化、情報化の発達など目まぐるしく変化している外部環境への対応は充分ではない。

白鷹町商工会の課題は、地域産業を担う小規模事業者が市場の変化に対応した経営ができるように支援することである。

**【目標】**

小規模事業者の持続的な発達のために、外部環境情報の提供で支援する。SWOT分析の“O”について具体的に活用できる調査を行い、強みを活かす機会を見出す。

そのため、小規模事業者の市場性やマーケット状況など市場動向、需要動向に関する情報と地域の買い物動向情報を収集、分析し、販売促進活動、新商品・新しいサービスメニューの開発、品揃えの見直し、展示会への出展、ネット商品の開発など相談内容に応じた情報を提供する。

**【調査項目】**

**■おた工業フェア時における調査**

毎年2月に3日間東京都大田区で開催される「おた工業フェア及び商談会」に参加し、当町の加工技術の紹介や受注獲得のための機会として事業を実施している。その際に来場目的や白鷹町の認知度について100名分のアンケート調査を実施していた。今後は、アンケート実施時に外注したい加工分野や取引先に求める資質をヒアリングし、外注先にどのようなことを求めているかを把握し、収集した情報をまとめて出展企業及び機械加工事業者へ提供する。

- ・調査対象：出展ブースに訪れてくれたメーカー及び川下企業者100名程度
  - ・調査内容：アンケート及びヒアリングにより、住所、業種、従業員数、外注したい加工分野『铸造、旋盤、フライス、研削・研磨、金型、樹脂成形、組立』、取引先に求める資質『品質、納期、コスト』などを調査
  - ・支援対象：出展企業及び機械加工事業者
- この調査により、具体的に仕事を外注したいという案件に対し、仕事を受ける能力のある企業を選定し紹介していく。また、工業フェアに参加することで、他のブースの出展物を見ることができ、市場の需要動向、関心度の高い加工技術などを整理・分析する機会を提供する。

**■広域連携地域の道の駅・産直所の共同フェア実施時におけるアンケート調査**

白鷹町商工会は当会と、小国町商工会、飯豊町商工会とで西置賜地区商工会広域連携を実施している。連携体では各町の道の駅・産直所の共同フェアを実施すると同時にスタンプラリーを行って約300名の方から応募用紙を回収している。そこでスタンプラリーの応募用紙に農産加工品の買い物についての調査を加え、特に町外や県外の方の買い物動向、需要動向等についてアンケート調査を実施する。

- ・調査対象：町内並びに町外・県外から訪れる買物客300名程度
- ・調査内容：性別・年齢・住所の他、購入した農産加工品を選じた理由、農産加工品で取り扱ってほしい商品とその商品を選じた理由について、それぞれ2商品まで調査する。

- ・支援対象：6次産業化に取り組む事業者

→この調査により、町外・県外から白鷹町内へ訪れる買物客が求める農産加工品の買い物の需要動向、関心度の高い商品などを整理・分析し、6次産業化に取り組む事業者等に対して、情報を提供する。新たな商品開発や新たな顧客の掘り起こし等に活用してもらう。

#### ■小規模事業者への市場動向に関する情報提供

以下の調査データから、ヒアリングやアンケートだけで分からない市場実態や類似商品の販売動向をしっかりと調べて、参考資料として提供する。そのことによってより詳細な需要が把握でき、小規模事業者の事業計画や販路開拓、商品開発につなげていく。

- ・産業・市場・技術の最新情報、動向情報提供

ビジネスデータベースサービスである日経テレコン（※）を活用して、おおた工業フェア出展企業や技術開発を進める機械加工業者に対し、新たに事業化したい産業分野や加工技術に関する情報などをキーワード検索し、業界ごとの最新の記事・ニュースを収集・調査する。収集・調査した情報は事業計画策定支援などに反映させる。

また、6次産業化に取り組む事業者や商品開発に取り組む小売事業者に対しても、開発を進めている商品に関する情報などをキーワード検索し、同様に業界ごとの最新の記事・ニュースを収集・調査し、事業計画策定支援などに反映させる。

※日経テレコン

(株)日本経済新聞デジタルメディアが提供するビジネス情報サービスであり、インターネットで提供するニュース&データベースサービス

- ・POS情報から消費者のニーズの基本資料提供

日経テレコンPOS EYE（※）を活用して、6次産業化に取り組む事業者や商品開発に取り組む小売事業者に対し、農産加工商品の食料品、飲料品、冷凍品などの分類別に売れ行き状況を収集・調査する。収集・調査した情報は、消費者ニーズに合った農産加工商品などの開発や、パッケージの分量、商品価格の参考資料として提供することで、事業計画策定支援などに反映させる。

※日経テレコンPOSEYE

…日経POSデータに基づく加工食品や家庭用品の販売ランキングや推移グラフを閲覧できる情報サービス

#### 【数値目標】

策定支援内容	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
工業フェア調査の提供事業者数	5社	6社	7社	8社	8社	8社
道の駅・産直所アンケート調査の提供事業者数	0社	20社	20社	20社	20社	20社
市場動向に関する情報提供	0社	26社	27社	28社	28社	28社

#### 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

小規模事業者の新たな販路開拓や商圏拡大を支援するため、現在の取組みを拡充しながら、売上の増進、受注の拡大、顧客の増加につながる事業を実施する。

白鷹町商工会では受注拡大のため、工業部会内で独自受注活動可能な企業65社を対象に、アンケート調査を実施。会社概要、従業員、主要設備などをまとめた受注企業ガイドブックを作成し商談活動に活用している。この動きを商業・サービス業界へも拡大すべく今後は食品製造業を中心に主力商品をリスト化し、広域展開する商品を特定する。また、下請け企業や小売業者は自社で展開できる商品開発を促す。

その上で、集めたデータをホームページ上に掲載し広く情報発信を図るとともに、小規模事業者の販路開拓を担う拠点で東京千代田区に事務所を構えている白鷹サテライトオフィスを活用して、首都圏と白鷹町内の関係を深め販路拡大のための接点を積極的に作っていく。白鷹町商工会は東京大田区・三鷹市と長年交流があり、受発注の取引も盛んに行われている。これまでは機械加工を中心とした工業関係のマッチングが中心だったが、近年では商業においても地方の特産品などが都心で注目されていることから、白鷹町をPRし、外貨を獲得するためにも白鷹サテライトオフィスを活用して販路の開拓を目指す。

【販路開拓プロモーション】

■白鷹サテライトオフィスを活用した販路拡大促進（既存の拡充）

① 製造業のマッチングイベント開催・参加

・サテライト職員による受注商談の代行

受注ガイドブックの活用に当たり、サテライト職員が現地で詳細を説明できるよう、掲載された地元企業を商工会経営指導員とともに訪問し、直接現場や作業工程を確認、事業者との面談を実施する。その上でサテライト職員は東京の関連企業へ訪問し白鷹町の製品や技術のPRを行うことで受注獲得に繋げる。サテライト職員は毎月1回白鷹町にその情報を持ち帰り、事業者や職員間で情報を共有することで、常に最新の情報を東京の企業に提供する。

目 標：

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
受注マッチング	1件	3件	3件	3件	3件	3件

支 援 対 象：受注企業ガイドブック掲載企業 65社

連携支援機関：白鷹サテライトオフィス

・おおた工業フェアの参加

毎年2月に3日間開催されている大田区との商談会及び工業展に参加しているが、その期間だけのPRで終わることが多く、その後の連絡についてはメールによる企業間でのやり取りがほとんどだった。今後は実績報告シートを作成し、参加企業からのシート記入事項を取りまとめ、その後のフォローアップに活用するとともに、商談案件に対しサテライト職員が中介役となることで商談成立までの流れをスムーズに行うことを可能にする。

目 標：

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
参加企業数	5社	6社	7社	8社	8社	8社
商談成立	3件	6件	7件	8件	8件	8件

連携支援機関：公益財団法人大田区産業振興協会、白鷹サテライトオフィス

・武蔵野エリア産業フェスタへの参加（3年後を目標）

武蔵野市・三鷹市・小金井市で現在開催している産業フェスタであるが、白鷹町商工会員とのつながりから平成27年度に視察に訪問し情報交換会を行った。現在はサテライト職員が定期的に現地の商工会を訪問している。今後は産業フェスタへの参加を目標に向けて取り組む。

目 標：

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
参加企業数	-	-	-	5社	5社	5社
商談成立				5社	5社	5社

・ビジネスネット白鷹交流会の開催

工業部会では県内外との販路を拡大すべく、企業を招待もしくは訪問し、白鷹町の企業の紹介を含めた交流会を毎年1回開催している。これにより新たな受注を獲得した企業も多く実績を残した事業である。今後は企業招待、企業訪問先の拡大と町内小規模事業者の参加拡大、さらに支援機関の同行を促し、新たな企業や支援機関との交流の活性化を目指す。

目 標：

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
参加企業数	15社	20社	20社	25社	25社	25社
招待企業数	3社	3社	4社	5社	5社	5社
商談成立	2社	3社	4社	5社	5社	5社

支 援 対 象：独自受注活動が可能である製造業者

連携支援機関：白鷹町産業振興課、公益財団法人山形県企業振興公社、  
白鷹サテライトオフィス

② 商業の展示販売会の開催・参加

・サテライト職員による受注商談の代行

山形県商工会連合会や全国商工会連合会の事業により、白鷹町の小売業の商品を提供する機会が増え、首都圏からも白鷹町の商業に対する注目が増えつつある。そこで業者間の取引拡大を実現するためには価格設定と取引量が重要であるため、食品製造業を中心に主力商品をリスト化、バイヤー向け情報を整備し、首都圏のバイヤーに対しサテライト職員がパイプ役となることで、迅速な商談を可能にする。

目 標：

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
受注マッチング	-	2件	2件	2件	2件	2件

支 援 対 象：独自商品を有する食品加工業者

連携支援機関：白鷹サテライトオフィス

・おおた商いフェア出店

年1回2日間大田区で開催しているおおた商いフェアの出店はお菓子、漬物、米、酒を中心に販売しており毎回好評の事業である。今後は遠隔地の消費者を対象としたB to Cの取引拡大であることを考慮し、参加事業所にはインターネットやFacebookなどを通じたリアルタイムの取引による売上増加を支援し、限られた出店スペースであることから出店者の入替を促進しながら継続して開催する。

目 標：

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
参加事業所数	2社	3社	3社	3社	3社	3社
販売額	80万円	90万円	100万円	100万円	120万円	120万円
電子商取引支援	-	3件	3件	3件	3件	3件

連携支援機関：公益財団法人大田区産業振興協会、白鷹サテライトオフィス

・ハッピーロード大山商店街イベント出店

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。白鷹町商工会は平成25年度よりチャレンジショップへ年1回1日間の出店を実施している。今後は農業協同組合との連携を検討し年3回の出店へ拡大し連携強化を図り、イベント販売から委託販売の検討を行い5品目の取扱いを実現する。

目 標：

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
参加事業所数	5社	5件	5件	15件	15件	15件
イベント開催	1回	1回	1回	3回	3回	3回
販売額	100万円	100万円	120万円	360万円	360万円	360万円
委託販売商品	-	-	-	2品	3品	5品

支 援 対 象：独自商品を有する食品加工業者

連携支援機関：白鷹町産業振興課、大山ハッピーロード商店街振興組合

山形おきたま農業協同組合白鷹支店、白鷹サテライトオフィス

【IT活用した新規需要の開拓】

おおた商いフェアやハッピーロード大山商店街イベント出店を通じて、首都圏での白鷹町ファンも増えているが、イベントの開催時期に限定されている。イベント期間外でも売れるしくみづくりとして、ホームページや、近年利用者が増えているFacebookやツイッターなどのソーシャルメディアの活用を促進する。IT技術の習得についてはセミナーや専門家派遣事業による専門家の派遣支援を行なっていく。

ホームページ・Facebook やツイッターなどによる情報発信の周知を白鷹町観光協会との連携により、白鷹町の特産品の知名度向上と販路開拓を図る。

目 標：

	現状	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
SNS講習会開催	-	1回	1回	1回	1回	1回
参加者数	-	10名	15名	20名	20名	20名
専門家派遣事業活用		5件	7件	10件	10件	10件
SNSページの構築	-	5件	7件	10件	10件	10件
電子商取引件数		5件	7件	10件	10件	10件

連携支援機関：山形県よろず支援拠点、一般財団法人白鷹町アルカディア財団

### 【行政とのタイアップ事業】

#### ■町内消費需要の開拓

町内経済へ直接的効果をもたらす事業として、消費需要の獲得を目指した以下の2つの事業を実施している。この事業については参加事業所さらには、消費者からも喜ばれている事業であり、継続的な取り組みを推進していく。

##### ①建築需要促進事業（※）（既存の継続）

平成26年度は補助額700万円に対し完成工事高で1億7千万円の効果を出している。今後も継続して需要の拡大を目指して取り組んでいく。

※住宅店舗の増改築・修繕・給排水衛生施設整備工事の工事費10%（最高限度額を10万円）を給付する）

##### ②プレミアム商品券発行（既存の継続）

10%のプレミアム率であれば、その10倍の消費を促す効果があり、町内の消費を喚起する有効な事業であり、商業関係に即効性のある事業として継続して進めていく。

## II. 地域経済の活性化に資する取組

### 【観光推進事業】

#### ■概要

四季ごとに中核的観光資源を設定し、その周辺を充実させることで観光地としての魅力を向上させる。そのため当町だけでなく広域観光としての他市町村観光拠点との連携を強めながら、白鷹町内部を活性化し、町外への情報発信力を高め、注目喚起、知名度向上を図り誘客拡大を目指す。

#### ■背景

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きた。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。

平成27年3月、内なる充実と外からの誘客拡大を図るという視点から白鷹町観光交流推進計画が作成された。この計画中には観光資源を活用した商品開発も目標に掲げられており、本計画の方向性と合致している。

#### ■実施内容

##### 【ブランド化-特色を活かした商品開発支援】

##### ①商品開発

白鷹町の特徴である4シーズンごとの商品開発を支援する。観光交流振興計画では内部の活性化について商品開発によるブランド化の促進を掲げており、特に商工会としては、春の古典桜、夏の紅花、秋の鮎、冬の蕎麦を資源とし、商品開発を促進し厳選された素材を活用して四季ごとの代表的な商品の開発を促す。

- ・5年後には5商品の開発を実現する。
- ・小規模事業者の企業分析・経営計画策定・需要動向調査を通して商品開発の課題が顕在化した企業を支援の中心におき、下記のステップで開発支援を行う。

## 商品開発のステップ



商品開発のステップに合わせ、白鷹町・公益財団法人山形県企業振興公社・白鷹町観光協会と連携し、専門家の派遣を実施したうえで、一連のプログラムを作成し小規模事業者の参加を勧め、消費者ニーズの収集する機会として、「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」で記載した商業の展示販売会の開催・参加を活用しながら、積極的に取り組むことと合わせて、町内の観光拠点との連携による市場投入を実現し、売れる商品づくりを目指す。

## ②ブランド化と賑わい創出

### ・開発商品、製品

ブランド化を目指した商品や製品開発にあたり、差別化や特異性を意識し白鷹町が今まで培ってきた伝統やくらし、食生活ですでに信頼感を確保している素材で Made in Japan、Made in Yamagata、Made in Shirataka でものづくりを行う。

### ・価格設定

あくまで大量生産でなく、白鷹町の歴史や伝統を物語ることのできる商品・製品とするため、高付加価値で、原価、労力費、適正利益を加えた高価格設定を目指す。

### ・プロモーション

白鷹町の4シーズンに合わせた小規模事業者の独自商品保有による売上向上。専門家を招聘し、開発品ごと販売ターゲット、パッケージ、デザイン等についてアドバイスしながら伴走型で実施する。

広報に関しては、開発事業者のホームページやSNSを立ち上げ活用していくとともに、白鷹町観光協会と白鷹町商工会のホームページへ掲載する。また行政や公益財団法人山形県企業振興公社等の支援機関で発行している会報などを通して、さらにマスコミへのプレスリリースで広域的な広報支援を行う。

### ・販売チャネル

季節ごとに開発した商品を、これまで行ってきた観光資源と絡めてPRする。白鷹町観光協会主催で開催している「春の桜まつり」「夏の紅花まつり」「秋の鮎まつり」「冬の新そばキャンペーン」という代表的なイベントに焦点を合わせて売り出す。また年間を通した観光客へ町内の観光拠点との連携による売り場の提供を実施することで、より多くの観光客を呼び込み、見る・体験する楽しみに加え、食べる楽しみ、買い物する楽しみの付加価値をあげて賑わい創出を実現する。

## ■実施体制

白鷹町、町内観光施設等の関係団体、産業センター、民間事業者、町民が一体となって「白鷹町観光交流推進計画」を推進している。商工会としては、食と農を起点とした農工商観連携による、生産・加工・流通・販売を融合した6次産業化の推進を図る。産業センターを拠点とした実施体制を整え、観光振興を図っていく。

## 産業センターを拠点とした農工商観の連携強化

白鷹町産業振興戦略会議を組織し定期的な交流会で連携を強化、白鷹町の観光振興の方向性を確認する。情報を共有化することで、統一した事業展開を図り4シーズンごとのブランド化を目指す体制を整える。

→白鷹町産業振興戦略会議の定期開催（四半期に1回開催）

参加団体：白鷹町、白鷹町商工会、山形おきたま農業協同組合白鷹支店、  
一般財団法人白鷹町アルカディア財団、白鷹町観光協会、山形県酪農業協同組合  
白鷹支所



## 商工会の5年間の行動目標

年度	5つの商品会開発の行動目標
28年度	春の古典桜、夏の紅花、秋の鮎、冬の蕎麦と紅花に由来する「紅(あか)」の活用を図るための資源を発掘
29年度	資源を活用した商品開発を進めるため、町内業者から取り組み希望者を募集。実行委員会を組織。
30年度	商品開発を実施。試作完成品から町内イベントへ出品
31年度	商品開発を実施。試作完成品から町内・外イベントへ出品
32年度	完成品を5品目開発。販売プロモーション活動実施。

### 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

#### 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

##### 【現状】

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により税制改正情報、税務申告変更点の情報、消費税に関する注意点など情報を取得。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地域情報、支援制度の運用状況、新制度情報、制度の改正情報を取得している。

##### 【課題】

情報収集については、現状上記の通り会議や懇談会での取得となっており、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、経営支援の質を向上させるためには公益財団法人山形県企業振興公社や金融機関等の支援機関の施策情報、特に事業承継に関する支援施策・得意分野別専門家の情報が必要であると感じている。さらには、情報取得と取得し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。

##### 【課題解決のためのノウハウ等の情報交換の取り組み】

###### 概要的理解から具体的理解への情報交換

今までの資料を基にした施策の説明であった会議への出席に加え、白鷹町商工会や山形県商工会連合会等の支援機関が実行している支援事例紹介の機会を利用し、情報交換し具体的な支援策の理解へと質の向上を図る。

- ・山形県商工会連合会が主催する支援事例発表会（年1回）
- ・西置賜地区商工会広域連携協議会が開催する経営指導推進会議（月1回）
- ・その他、町内金融機関、山形県よろず支援拠点、長井商工会議所、米沢商工会議所との個別的事例の情報交換を実施する。

###### 個別案件の情報交換

今までは、行政や金融機関等の支援機関で抱える個別案件については、各支援機関の間で情報交換されることはなかった。そのため用意された施策を小規模事業者へつなぐ窓口が多く、小規模事業者自ら施策を把握することが困難であったと思われる。そこで白鷹町商工会が積極的に各支援機関との連携を強化、個別案件の情報交換を実施する。

情報交換する支援機関：

町内金融機関・日本政策金融公庫・山形県信用保証協会・山形県・白鷹町・山形県商工会連合会・山形県企業振興公社、山形県よろず支援拠点

###### ※個別案件の情報交換をするための取組み

各支援機関が実施している施策の情報を一括ファイリング、いつ・どこで・誰が・何を・どのように支援しているかの整理を行い、お互い顔の見える関係を整える。

###### 各支援機関への訪問による施策情報交換

毎年施策内容が明確に公表される5月に、経営指導員2名、広域経営指導員とで訪問。施策情報を収集、特に事業承継支援、派遣専門家情報を取得する。また人的ネットワークの構築を行う。

## 金融機関との連携会議による情報交換（継続）

地域内の地域動向、景況動向、金融動向、金融制度、支援事例紹介などについて情報交換、情報提供、人的ネットワーク構築の場として継続開催する。

- ・白鷹町と町内金融機関（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 山形おきたま農業共同組合白鷹支店）との金融懇談会（年2回）
- ・山形県信用保証協会と山形県との金融懇談会（年1回）
- ・日本政策金融公庫米沢支店との金融懇談会（年2回）

## 経営改善ミーティングの実施

定期巡回による状況確認を踏まえた上で、個別の事業所の具体的な案件について職員全員で月に1度会議を開催するとともに、広域連携している小国町商工会、飯豊町商工会、白鷹町商工会が開催する経営指導推進会議において経営指導員による意見交換を実施する。それにより商工会職員での情報共有を図り複数の事業所の平行した伴走型支援を可能にする。

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### 【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。

### 【資質向上の取り組み内容】

#### ① 記帳指導・税務指導といった従来の経営指導に必要な能力向上

主な対象者は経営支援員とし、従来の研修会参加による資質向上を継続しながら、経営指導員の業務をサポートしながら支援方法を学び指導能力の向上に努める。

また、記帳機械化対象事業者の経営分析を実施し、そこから確認できる企業課題を経営指導員とともに抽出することにより、その手法を取得する。

（主な研修事業への参加）

- ・経営支援員等研修（山形県商工会連合会主催、年1回）
- ・決算説明講習会（長井税務署主催、年1回）
- ・税務講習会（白鷹町青申会主催、年1回）
- ・消費税円滑化対策事業（白鷹町商工会主催、年1回）

#### ② 小規模事業者の利益の確保に資する支援ノウハウの習得

主な対象者は経営指導員とし、従来の研修会参加による資質向上を継続しながら、西置賜地区商工会広域連携体制を実施している強みを活かし広域経営指導員の支援ノウハウの継承を促進する。

基本はOJTで支援ノウハウを習得する。経営指導員が伴走型支援により抽出した企業課題に対し、広域経営指導員との複数体勢で解決にあたる。また専門家の助言が必要であると判断した場合は、専門家を加えて専門家と同席して支援にあたり、その課程での支援ノウハウを蓄積する。

さらに、当地域では西置賜地区商工会広域連携体制を構築しているため、組織を有効に活かすため、単一商工会での支援課題を持ち込んで検討し合う経営指導推進会議を月1回開催し、解決のための取り組みを促進する。そのため広域経営指導員との巡回を強化する。

（主な研修事業への参加）

- ・経営指導員研修（山形県商工会連合会主催、年1回）
- ・専門スタッフ研修（山形県商工会連合会主催、年1回）
- ・WEB研修（全国商工会連合会で運営するネット研修）

### ③支援ノウハウの共有

支援ノウハウの共有化は、即時効果と保存・承継の2面で実施する。

白鷹町商工会としての支援・指導基盤の底上げを図るべく、経営指導員等が持つノウハウのばらつきを軽減するように、ノウハウをオープンにし、積極的な習得と実践を図る。

#### 【即時効果を求める共有手段】

- ・直接指導する
  - J Tで支援業務を進めながら必要なノウハウを共有する。
- ・会議を開催する
  - 西置賜地区商工会広域連携体制において、経営指導推進会議を毎月1回開催し、ケーススタディを共有する。

#### 【保存・承継を求める共有手段】

- ・情報システムを活用する
  - 山形県商工会連合会で管理・運営するローカルネットワーク上の指導履歴を保存するフォルダに支援実績を入力していく。
- ・紙媒体で見られるようにする
  - デジタルデータに加え、小規模事業者を個別のファイルにまとめ、経営指導員・経営支援員が情報を共有して、課題に対する支援力向上を高める。

### 習得スケジュール

項目	内容	H28	H29	H30	H31	H32
○J Tでの 資質向上	複数体勢での経営指導	→				
	専門家指導への同行の徹底	→				
支援内容の デジタル・デ ータ共有	経営支援システムの活用	→				
	経営カルテの共有	→				
個別企業の ファイル化	小規模企業経営支援情報システムの活用	→				
	個別ファイル(紙ベース)の活用	→				
商工会の広 域連携体制 の活用	経営指導推進会議の開催	→				
支援ノウハ ウの蓄積	支援施策情報のファイリング	→				
	計画策定ひな型の整備	→				

また、人事異動による経営指導員・経営支援員の交代へ対応し、支援レベルの維持と小規模事業者への継続的な指導体制を整備していく。

### 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

経営発達支援計画に記載する事業を適正に遂行するために、年1回の毎年9月に以下のとおり事業の評価、検証を行い、見直しを実施するPDCAサイクルの構築を図る。

#### ■Plan (計画)

商工会が経営発達支援計画について5年間計画を作成。次に理事会で年度ごとの見直し案作成により、更なる効果、成果を求める計画を立案する。

#### ■Do (実行)

立案された計画事業ごと、実施状況表・進捗状況表を作成、一覧表示を行う。  
担当者は状況に合わせて随時一覧表の更新を行い、常に計画の進行状況が把握できるよう管理する。

#### ■Check (評価)

税理士や学識経験者等の有識者、金融機関、白鷹町等の外部関係機関からの外部者と、本会会員、職員等内部者による事業検討委員会を設置し、事業の実施状況、成果の評価・検証を行う。評価報告書を作成する。

・事業検討委員会のメンバー案

外部検討委員・・・税理士1人（非会員）、学識経験者1人、金融機関の支店長1人、  
白鷹町の産業振興課長

内部検討委員・・・商工会監事1人、職員代表1人

■Act（改善）

事業検討委員会より報告された評価をもとに商工会事務局が見直し案を作成し、三役会において検討し、見直し案を理事会へ提示する。理事会では、見直し案の方針を決定し承認する。

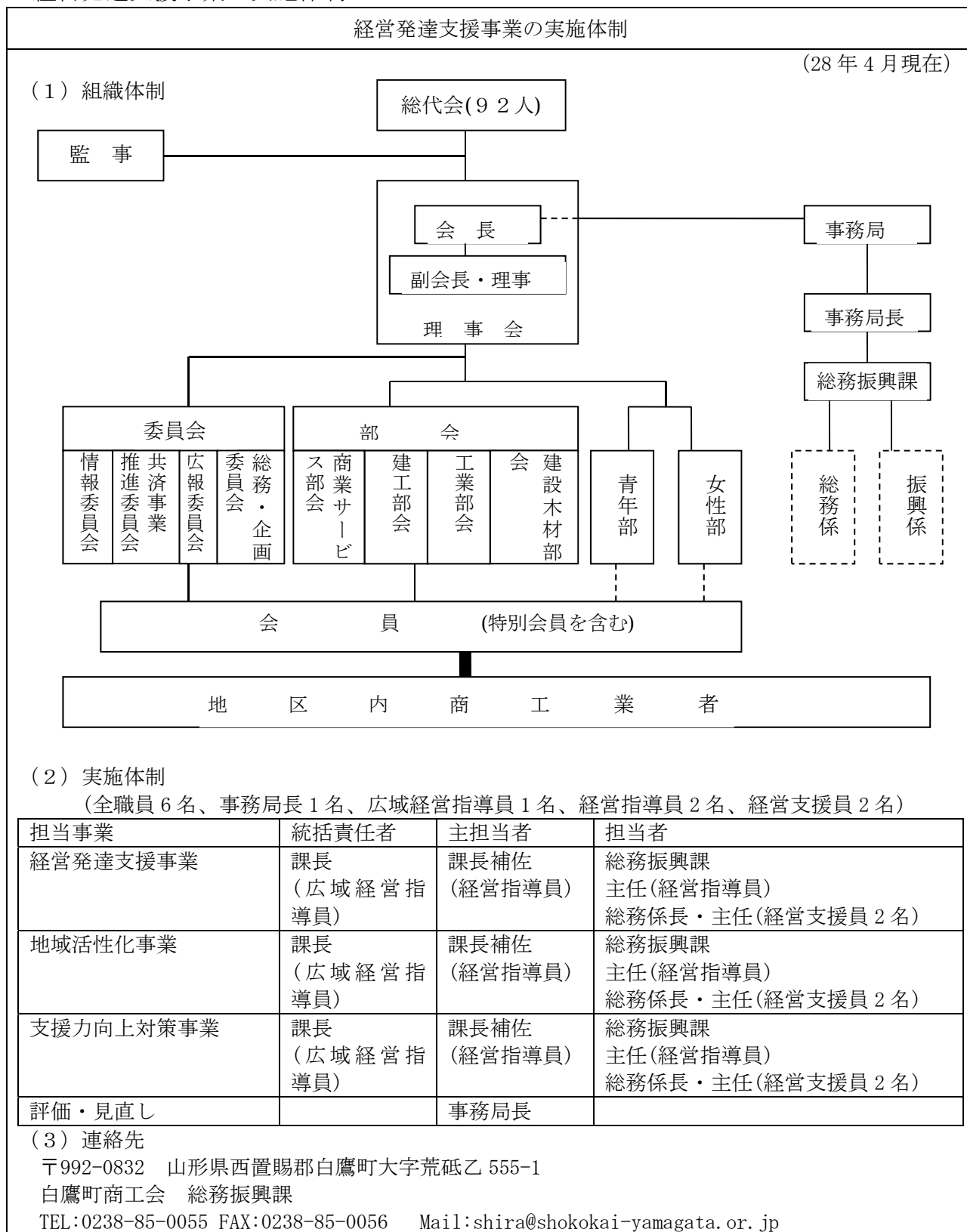
事業実施状況及び成果の評価・検証・見直し案の結果を本会のホームページ (<http://www1.shirataka.or.jp/sirasyou/index.html>) で計画期間中公表する。

・事業実施状況及び成果の評価・検証・見直しの役割

	事業実施	事業成果の評価	事業の検証	見直し案策定／提示	事業成果検証結果見直し案等承認	見直し案公表
商工会	○					○
委員会		○	○			
三役会				○		
理事会					○	
事務局				○		

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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)

	28 年度	29 年度	30 年度	31 年度	32 年度
必要な資金の額	16,160	15,550	15,550	15,550	15,550
1. 地域経済動向調査	100	100	100	100	100
2. 経営状況の分析	250	250	250	250	250
3. 事業計画策定支援	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
4. 事業計画策定後実施支援	500	500	500	500	500
5. 需要動向調査	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
6. 新たな需要の開拓に寄与する事業	12,810	12,200	12,200	12,200	12,200

(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
商工会自己財源、国補助金、県補助金、白鷹町補助金、委託料、負担金

(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

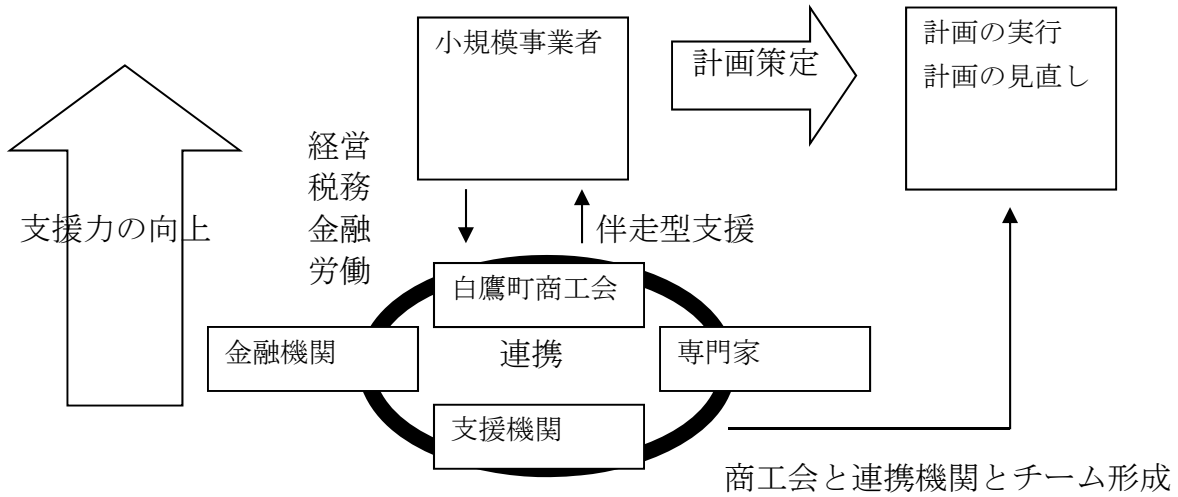
連携する内容	
事業計画策定・実行支援、事業承継・後継者育成支援、販路拡大促進、地域活性化	
連携者及びその役割	
・名称	白鷹町産業振興課 課長 齋藤重雄
住所	〒992-0892 山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥甲 833
電話	0238-85-6136
役割	白鷹町の施策情報の提供と経営発達支援事業を進める際の指導や助言。
・名称	日本政策金融公庫 米沢支店 支店長 岩下学
住所	〒992-0045 山形県米沢市中央 4 丁目 1-30
電話	0238-21-5711
役割	融資に関わる支援や情報提供。
・名称	山形県信用保証協会 長井支店 支店長 佐藤伸行
住所	〒993-0011 山形県長井市館町北 6 番 27 号 (TAS ビル内)
電話	0238-84-1674
役割	国、県、町の政策的な融資保証制度についての情報提供。
・名称	公益財団法人山形県企業振興公社 理事長 森谷裕一
住所	〒990-8580 山形県山形市城南町 1-1-1 (霞城セントラル 13 階)
電話	023-647-0664
役割	経営革新を中心とした指導助言及び専門家派遣事業のサポート。
・名称	山形県よろず支援拠点 (山形県企業振興公社内)
住所	〒990-8580 山形県山形市城南町 1-1-1 (霞城セントラル 13 階)
電話	山形窓口 023-647-0708 米沢窓口 0238-40-0764
役割	専門家派遣制度における指導助言とサポート
・名称	㈱山形銀行 荒砥支店 支店長 茅野薫
住所	〒992-0832 山形県西置賜郡白鷹町荒砥乙 756-16
電話	0238-85-2205
役割	白鷹町内の経済動向の情報提供や各種融資によるサポート
・名称	㈱きらやか銀行 荒砥支店 支店長 笠原敏昭
住所	〒992-0831 山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥甲 1032
電話	0238-85-2223
役割	白鷹町内の経済動向の情報提供や各種融資によるサポート
・名称	山形中央信用組合 荒砥支店 支店長 齋藤武馬
住所	〒992-0832 山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥乙 554-3
電話	0238-85-3131
役割	白鷹町内の経済動向の情報提供や各種融資によるサポート
・名称	山形おきたま農業協同組合 白鷹支店 代表支店長 田苗政一郎
住所	〒992-0832 山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥乙 726-1
電話	0238-85-2126
役割	地域資源や 6 次産業化における情報提供と各種融資によるサポート

- ・名称 東北税理士会長井支部 支部長 須貝周一  
住所 〒993-0052 山形県長井市新町 14-29  
電話 0238-84-2505  
役割 税務支援全般に関わる情報提供とサポート
- ・名称 白鷹町観光協会 会長 塚原信一  
住所 〒992-0832 山形県西置賜郡白鷹町荒砥乙 555-1 (商工会と同フロア内)  
電話 0238-86-0086  
役割 白鷹町の観光全般に関わる情報提供。
- ・名称 山形県酪農業協同組合白鷹支所 支所長 高橋啓二  
住所 〒992-0821 山形県西置賜郡白鷹町十王 3221  
電話 0238-85-5755  
役割 地域資源や6次産業化における情報提供
- ・名称 一般財団法人白鷹町アルカディア財団 理事長 横澤浩  
住所 〒992-0821 山形県西置賜郡白鷹町大字十王 5687-8  
電話 0238-85-1001  
役割 白鷹町の観光全般に関わる情報提供。
- ・名称 白鷹サテライトオフィス 所長 井上良弘  
住所 〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 3-21 ちよだプラットフォームスクウェア 4F  
電話 080-6019-7186  
役割 関東圏との受注商談、販路開拓の促進
- ・名称 公益財団法人大田区産業振興協会 理事長 幸田昭一  
住所 〒144-0035 東京都大田区南蒲田一丁目 20-20 大田区産業プラザ (PiO)  
電話 03-3733-6466  
役割 大田工業フェア開催による受注拡大のサポート
- ・名称 大山ハッピーロード商店街振興組合 専務理事 水野隆司  
住所 〒173-0023 東京都板橋区大山町 49-1-2F  
電話 03-3973-0055  
役割 ハッピーロード大山商店街イベント開催によるサポート

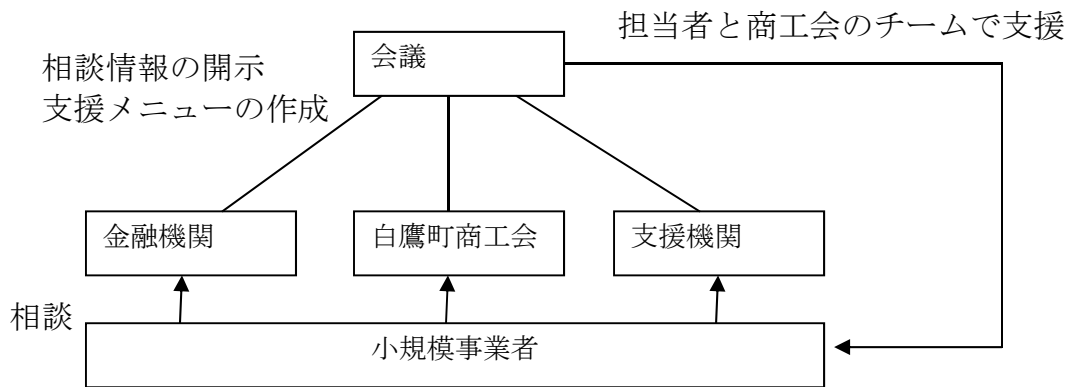


連携体制図等

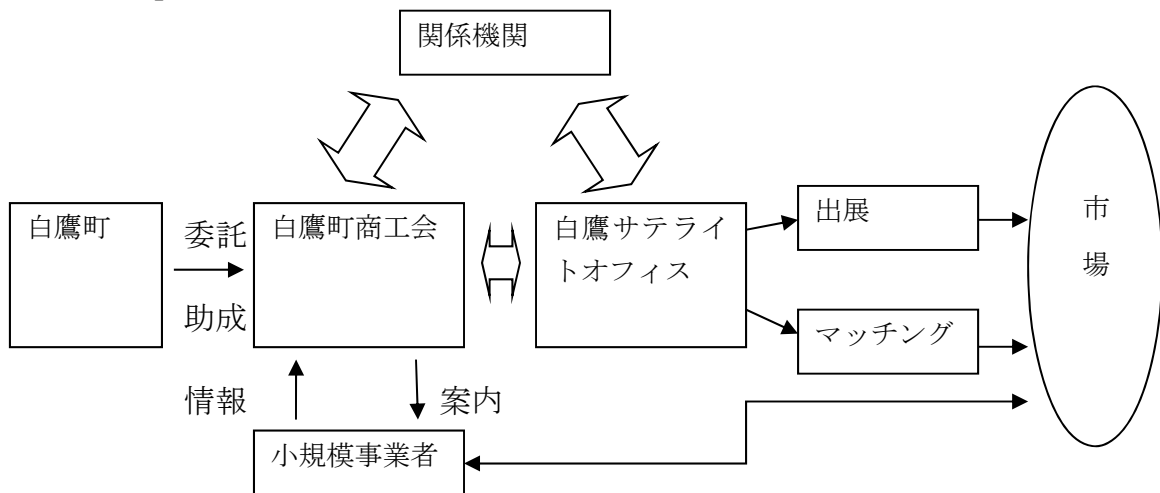
【事業計画策定・実行支援】



【事業承継・後継者育成支援】



【販路拡大促進】



【地域活性化】

