

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

(地域の現状と課題)

・大江町は、山形県の中央部に位置し、昭和34年、左沢町と漆川村が合併して誕生した。左沢町は古くから舟運によって栄え、商人文化が色濃く残されている町。七軒地区は、山間部を含む広大な地域を占めていた地区である。

《町全体としての状況》

・山間地区が多く、自然が豊かである。このため、観光資源として山間部の温泉(柳川温泉、古寺鉱泉など)が町の大きな魅力の一つとなっている。

・町の主要産業は、農業・林業。農業は果樹が多い(リンゴ、ラ・フランス、スモモ等)。

林業については、山林地域が多い事に由来する。特に「西山杉」は建築資材として内外で著名である。

・地理的な状況について

東西に長く伸びた地形であり、東側が寒河江市等の商業集積地に隣接している。

山形県内の各地域と同様に、自動車の所有率が高い。鉄道はあるが山形市、寒河江市への通学や一部の就労者の利用に限られ、移動について自動車の利用が多い。このため、寒河江市や山形市周辺への購買人口の流出が、27年度に行った買い物動向調査等にも示されていた。

《地区ごとの特色》

・大江町は、合併などの歴史的背景を踏まえて、左沢地区、本郷地区、七軒地区の三地区に分けられる。

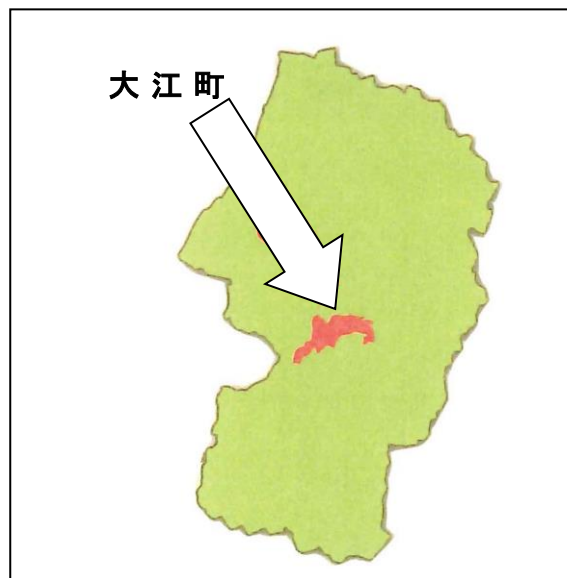
・左沢地区

最上川舟運の河岸として発展し、その背後にある自然環境や農山村も含めた生活・生業を示す景観が、「最上川の流通・往来及び左沢町場の景観」の名称で文化財保護法による重要文化的景観に選定されている。

また、そうした歴史背景から、人口の集積も進み、三つの地区で一番人口が多い。中央通りを始めとした商店街(他地区には商店街は組織されていない)や町役場もこの地区に立地し、町の中心として機能している。大江町唯一の工業団地もこの地区にあるため、工場の立地も多い地域である。

・本郷地区

左沢地区と七軒地区の中間に位置し、比較的人口の多い集落が点在しており、農業従事者も多い。宅地造成が進み新興住宅地が多く、若い世帯人口が多いのが特徴で



ある。

・七軒地区

山間地域に位置する地域で、町の 61%という広大な部分を占める一方で、人口は全町の約 4%である。貫見、沢口、柳川、黒森、小柳、小清、勝生等の小人口の集落が点在している。林業については、この地区が中心である。

《人口の状況》

- ・町全域として、人口の減少と高齢化が進展しており、これが商工業にも大きな影響を与えつつある

○人口の推移と高齢化率の変化

	昭和 55 年	平成 7 年	平成 12 年	平成 17 年	平成 22 年	平成 27 年
人口(人)	11,374	10,537	10,477	9,915	9,227	8,833
65 歳以上の比率(%)	15.2	25.2	28.9	31.3	32.3	34.5

(国勢調査より)

- ・上の表にあるように、平成 7 年以降についても人口の漸減と高齢化の進行が明らかであるが、昭和 55 年との対比においては、人口で 20%の減少、65 歳以上の比率については倍となり、3 人に一人が高齢者という状況である。
- ・人口の推移については、本郷地区の減少が最も大きく過去 5 年間で、30%を上回っている。逆に若干ではあるが、左沢地区の人口は増加傾向にあるが、全体の減少傾向に歯止めをかけるものではなく、全体として、5 年の統計ごとに 3~7%程度の減少は続いている。
- ・また、山間部である七軒地区については、すでに人口が 300 人台になっている。

《地域・小規模事業者の現状と課題》

産業の特徴

- ・製造業は町内の総生産の 40%を占める。そのほか、山林が多い地形から、木材の生産量も多い。また、農業も盛んであり、リンゴ、ラ・フランスといった果実の出荷が多い。

地域経済の現状と課題

- ・約 30 年前国道 287 号線のバイパスが開通して以降、町の中心部から足が遠のき、地元の商店の利用が減少している。
- ・平成 27 年度の山形県買い物動向調査によれば、大江町の自市町村購買依存率は 13.0%であり村山地域で最も低い。山形市や寒河江市への購買依存率が高く、寒河江市への最寄品の依存率は 70%以上となっている。購買人口の町外流出については、自動車による購買行動の増加が一因とも考えられる一方で、過去の買い物動向調査によると、町内の商店への品ぞろえに対する不満がみられる。また、家具、生活雑貨等については、店舗自体が存在しないなど、一般客の購買ニーズを満たしていない現状が憂慮される。

- ・町全体としての人口の減少により、商工業者の数が減少している。加えて、町内在

住者の町外への就業も一定数(2,300~2,400人)存在しており、人口減少の現状を加味すれば、町外への就業人口は増加傾向といえる。

小規模事業者の現状と課題

○業種別小規模事業者数

	建設	製造	卸小売業	飲食宿泊	サービス	その他	合計
平成27年	46	45	93	38	60	25	307
平成24年	49	46	89	37	59	29	309
増減	▲3	▲1	4	1	1	▲4	▲2

(経済センサスより)

商業

- ・商業については、平成3年の統計で214店舗あった商店数(法人、個人の計)は平成24年には101店舗と半減している。巡回による聞き取りと、人口動態から後継者の不在と、事業主の高齢化が要因と考えられる。

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。品揃えや価格的に郊外店には適わない。また、客層の高齢化に伴う購買行動の変化に対応していない(品揃えやバリアフリーへの対応など)ため、売り上げは減少していく傾向にある。売り上げの減少が、事業を後継していく意欲の減少につながっている。

製造業

- ・製造業も高齢化等の状況は同様と考えられるが、法人化しているところが多く、商業ほどはこの要因の影響を受けていないように見える。しかし、商業ほど急ではないが漸減過程にある。また製造業については、工業団地の数社により工業への就職者数が多い反面、町内の小規模の製造業者については、数こそ減っていないが、後継者の不在や、自身の高齢化についての悩みを持っているものが多い。

建設業

- ・建設業は、大江町に業者が多い業種であるが、こちらは個人のままであることも関係して、数の減少が大きい。(平成18年度経済センサスで65社、平成27年度では46社)このように、高齢化に伴う廃業が相次いでいる。後継者が不在のため、事業が継続できず、廃業となるため、円滑な事業承継が課題となる。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、その損失も大きなものがある。大江町は、品質の良い材木が多く採れ、優秀な大工が多くいたとされる。個人での経営が多く、近年町による宅地造成が行われ、住宅発注戸数は増えているが、受注できない状態である。

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社程度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、飲食業や理容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。また、大江町は自動車修理工場が比較的多いが、こちらは後継者が順調に継承しているケースが多い。

ポイント

- ・廃業者の増加に加えて、新規の創業者が少ないため、商工業者、小規模事業者の数が減少している。またそれらに起因する地域活力の低下（雇用の減少、買物における不便など）に直面している。さらにこのことが生活していく上での地域の魅力をなくし、人口減少に拍車をかけるという悪循環にある。大江町は I ターン者の受入れにも積極的に取り組んでおり、地域の魅力の減少は痛手となる。
- ・現状、大江町の特産品として目立ったモノは、農産品や木材のほかは、特産ヒット商品と呼ばれるものは不在である。地元商店の利用促進や食品・金属、木製品加工所の売上増加のためにも、地域の特産品は有効であり、特に地域産業と直結した特産品の開発は望まれるところである。

・小規模事業者にとっての問題点

巡回等により判明している小規模事業者に共通している問題点は以下の通り。

- 各業種の抱える問題を解決するための計画性が不足している。
 - 財務諸表を活用、分析しようとしていない。
 - 経験則のみを頼りにした経営をしている。商品の見直しや、経営の見直しを怠っている。
 - 新規の取り組みや、販路の開拓の必要性は知っていても踏み出すことができない。踏ん切りがつけられない。
 - 事業承継をしないのではなく、承継の仕方がするほうもされるほうもわからない。
 - 新規に起業するときに、適切なアドバイスが受けられない。
- 以上の点が、小規模業者の共通の問題点としてあげられる。

大江町商工会のこれまでの活動

- ・大江町商工会は昭和 35 年に単独の商工会として発足。発足当時の同意者は 291 名であった。
- ・平成 29 年度（平成 29 年 4 月 1 日現在）の会員数は、228 名。うち小売業が一番多く、全体の約 28% に上っている。以下、建設業、製造業と続く。内訳と商工業者、小規模事業者の推移については以下の通り。

○会員数

業種	建設	製造	卸売	小売	飲食 宿泊	サービス	その他	合計
会員数	39	39	3	63	31	38	15	228

○商工業者数・小規模事業者数

年度	平成 18 年	平成 21 年	平成 24 年	平成 27 年
商工業者数	408	375	355	342
小規模事業者数	369	330	309	307

（経済センサスより）

- ・平成 21 年から 27 年度までプレミアム付き商品券の発行による地元消費の喚起に取り組み、平成 10 年には地域の特産品として銘菓「えくぼ美人」を開発。地元菓子小売店の売り上げ向上に寄与した。

平成 17～18 年には、「繁盛店づくりモデル事業」と称して商店街の数店舗をピックアップ。この店舗を重点的に中小企業診断士と臨店指導（月 1 回半年間）および F A X によるフォローアップを行い売り上げのアップを図るとともに、周辺店舗への成功体験の波及を図った。

また地元の催事やイベントへの参画といった地域振興の部分で、町内唯一の経済団体として活動してきた。

商工会としての課題

- ・小規模商工会として、記帳や税務、労働保険の事務指導に偏重した指導が中心であった。
- ・地域活力の維持その為の小規模事業者の維持発展という根本的な問題においては、商工会の本来業務である経営改善普及事業を推進していく必要がある。
- ・経営支援については、単発的なアドバイスに終始してきた受け身の指導という現状がある。小規模事業者の中には、自身の状況に満足せず、新しい活路を模索し、事業を継続して行こう、新たに事業を起こして行こうという意欲を持っているものも数多く存在する。こうした潜在的ニーズの存在を認識し、商工会においても現状から一歩踏み出して、小規模事業者の持続的発展のために、能動的な指導、事業計画策定支援に代表される伴走型の支援を展開していく。そのためにはまず、中長期的な視点から、今後の計画を考える必要がある。

小規模事業者の抱える課題の対応として、事業計画を策定することで解決できるものも多いことから、事業計画の策定を支援することを中心とした体制に転換していく。その為に、商工会単一でなく、関係機関や広域連携を組んでいる他の商工会との連携を強化し、支援体制を構築していく必要がある。

《中長期的な振興のあり方》

- ・大江町の今後の 10 年間を考えた時、人口減少による町の活力低下や事業所減少による商工業の衰退が想像される。
商工会は、小規模事業者支援の立場から、小規模事業者数の現状維持を図り、町の活力を維持していくことが重要であると考え。その実行のために、下記の点に取り組んでいく。

(1) 既存の地域産業の育成強化

市場動向や消費者ニーズを把握した商品のブランド化や、新商品の開発支援、事業者間の連携強化による地域産業の活性化。

(2) 起業希望者へのアプローチと起業の推進

大江町の特性を認識することで可能となる起業の推進。また、町外からの移住者や、開業できる環境を探している起業予定者の誘致による、町内起業者を増

やすことで、小規模事業者の減少に対応していく。

(3) 地域資源を活用した交流の促進や新ビジネスへの取り組みの支援

大江町の地域資源を活用した観光産業の振興や特産品の開発。また、小規模事業者による新ビジネスへの取り組みの支援並びに関連業者の誘致による商工業者数の増加。

《経営発達支援事業の目標と方針》

- ・ 当会ではこれまで述べてきたような中長期的な振興のあり方を踏まえて、以下の目標と方針を定め、小規模事業者の支援を行っていく。

○目標

- (1) 収益が確保できる体質への改善と円滑な事業承継により小規模事業者数の維持を図る。
- (2) 創業希望者への積極的な支援による小規模事業者の創出を図る。
- (3) 地域資源を活用した観光産業、特産品や地域ブランドの確立を図る。

○目標達成のための方針

- ・ 支援の実施にあたっては、PDCA サイクルを活用した伴走型支援の中で行うことを基本とし、同時に職員スキルの向上を図る。また、十分なフォローアップ体制のために、他機関や広域連携協議会を形成する他商工会との連携協力関係を構築していくことを前提とする。

＜(1) 収益が確保できる体質への改善と円滑な事業承継により小規模事業者数の維持＞のための方針

- ・ 小規模事業者を持続的に発展させていくためには、事業を行う上で、収益を確保できる体質にしていく、儲かる企業にする必要がある。これは、事業承継において後継者がモチベーションを保つ、承継を志す動機づけを行う上でも重要である。
- ・ こうした体質となるためには、事業計画をきっちり作る必要がある。そしてその計画の中に、経営の知識（決算書の読み方や、余剰在庫の整理の仕方も含む）や、経営のノウハウの習得、販路の開拓も含めることで、収益を確保する体質を持った事業者になることが可能になる。このためには、計画作成の指導や計画策定後のアフターフォローも非常に重要となってくる。
- ・ 事業計画策定支援と併せた形で、売上向上のための需要開拓、販路開拓の支援も積極的に行っていく。

＜(2) 創業希望者への積極的な支援による小規模事業者の創出＞のための方針

- ・ 大江町でも積極的に取り組んでいる小規模事業者の創業について、各創業塾への参加者についての情報共有や、創業補助金への応募支援・創業支援の広報を行うことによる、創業希望者への積極的なアプローチと、その後の創業計画作成に始まる支援、開業後のアフターフォローを行っていく。
- ・ また、地域特性を活用した取り組みや地域特産品を伴う新規開業についても、研究開発を行い、新規創業、第二次創業につなげていく。

＜(3) 地域資源を活用した観光産業、特産品や地域ブランドの確立＞のための方針

- ・地域資源の調査に基づく、特産品の開発。また、商業、サービス業関連業者による観光スポットと自店のサービスを絡めた観光ルートの作成を支援する。
- ・町内産品のブランド化を行い、インターネット上での情報発信を行う。広く町内産品のPRを行い、関連する小規模事業者の支援を行う。

＜他機関との連携＞のための方針

- ・支援強化の一環として、他機関との連携を強化していく。連携機関との関係強化により、情報の共有や個別課題に対する専門家派遣制度の利用などを行い、小規模事業者の課題解決、事業計画の作成に関する、実効性が高く、かつ多角的な伴走型支援の実施を実現していく。
- ・西村山地区商工会広域連携協議会内の1市4町の商工会と情報共有し、地域問題の解決にあたる体制を作る。日本政策金融公庫や地元金融機関と連携し、円滑な資金調達を図るとともに、支援のための情報共有を図る。行政機関やよろず支援拠点とも協力し、補助金や、専門家派遣などの支援の活用を図る。こうして、小規模事業者の経営力、販売力等向上を図る。
- ・連携については、小規模事業者への多角的な支援を可能とするための組織づくりも同時に行う。

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（平成30年4月1日～平成35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. 地域経済動向調査による情報収集【指針③】

(現状と課題)

- (1) 山形県商工会連合で、四半期毎に実施している、「中小企業景況調査」（会員企業15企業）を実施しているが、現状では調査対象事業所へのフィードバックもしていなかった。また、商工支援団体として、各種統計資料等が集積する位置にあるが、これを小規模事業者にフィードバックする機会が持てなかった。
- (2) 町内の小規模事業者の現況について、年2回の巡回による情報の収集に努めているが、部分的なものである。統一したフォーマットによる事務所内の情報共有体制もない状態である。

(目的)

地域経済動向に関して小規模事業者に情報提供ができるように、従来行ってきた「中

小企業景況調査」や県の経済動向月例報告から情報を得る。またこれらを分析し、巡回やHP等の活用により調査対象者をはじめとした、小規模事業者に提供する。これらの情報を事業計画の策定や、町との意見交換の際のデータとして活用する。

(1) 県内統一景況調査

- ・実施主体：山形県商工会連合会
- ・対象業種：製造業（6社）、建設業（6社）、卸小売業（8社）、サービス業（10社）
- ・調査項目：売上額、客単価、客数、資金繰り、仕入れ単価、資産、従業員数、借入難度、借入金利
- ・調査頻度、方法：年4回、商工会職員の巡回訪問による聞き取り

従来実施している「中小企業景況調査」を活用し、域内の事業者の業種別の売り上げや景況感などを把握する。調査は、地域の業種別の景気動向を正確に把握するために、県連からの調査委託数15事業者に業種別に倍増した計30社で実施する。調査は従来同様、四半期ごとに巡回訪問により行う。

得られたデータは、四半期毎に調査項目別、業種別について整理するとともに、県全体及び西村山地区の他の商工会との比較分析も行う。

調査結果は、調査対象事業者に巡回訪問などを通じて個別に還元するとともに、域内の他の小規模事業者にはHPなどを通じて広く情報公開を行う。また、これらの調査結果から業種別の業況は個別の事業計画策定支援の基礎資料として活用するほか、組織内でも情報共有するとともに、西村山地区の他商工会等、外部支援機関との情報交換や町との意見交換の際の地域データとしても活用する。

(2) 山形県経済動向月例報告

- ・実施主体：山形県
- ・項目：スーパー販売額、新車登録台数、新設住宅着工戸数、鉱工業生産・在庫・出荷指数製造業、県主要業種別生産指数、県主要産業別在庫指数、有効求人倍率、賃金・労働時間・雇用指数、企業倒産、

山形県で実施している「山形県経済動向月例報告」を毎月入手する。このデータにより経営指導員が県内の動向を把握すると同時に、工業については業種別の生産指数を整理し、経営相談時に提供する。商業サービス業に関しては、消費者物価指数の数字を整理、提供することで小規模事業者の経営計画の作成並びに、商品・サービスの需要開拓に役立てる。

(3) 小規模事業者の現況調査の実施

大江町と協力して、町内の小規模事業者30社を対象とした現況調査を毎年行う。

調査対象事業所は、地区ごと業種ごとに偏りがないように毎年異なる事業者を選定する。計画期間中に、町内の小規模事業者の約半数150社に対して行う事となる。

町当局と町内の小規模事業者の情報の共有が図られるとともに、商工会事務所内でも事業所の情報を共有できる。

- ・実施主体：大江町、大江町商工会
- ・項目：売上・仕入状況、後継者の状況、従業員の状況、資金繰り状況、

経営課題等

- ・整理分析：業種ごと、地域ごとの特性分析を行う。また、県内統一景況調査結果とも比較し、町内小規模事業者の傾向を見る。
- ・活用：大江町の現況として、町内の小規模事業者に巡回並びにHPで情報提供し、経営計画の作成に活用する。調査項目には経営状況の他に「後継者」と「経営課題」もあり、経営計画の策定の対象者の掘り起こしにも活用する。
また、協力して小規模事業者支援を行う西村山広域連携協議会や、よろず支援拠点並びに、大江町当局との情報交換にも活用する。

※上記項目におけるデータは、全職員が閲覧可能な状態で保管・情報の共有を行う。

(目標)

計画期間終了時までの支援目標を以下に定める。

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
県内統一景況調査・分析	4	4	4	4	4	4
山形県経済月例報告	0	12	12	12	12	12
小規模事業者の現況調査	0	30	30	30	30	30

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

(現状と課題)

商工会の現状として、小規模事業者に対する経営の状況分析とは、ネットde記帳により得られる財務諸表による経営状態の分析や、金融相談における経営計画の策定のためのヒアリングといった、従来業務の延長として定量的な数値分析を行っていることが多い。このため、分析作業や分析結果が各事業者の抱える経営課題への解決には明確に結びついていない。

(目的)

売上や利益等の提表的な数値以外にも財務分析を強化すると共に、自社の強みや弱みを踏まえた経営分析を行う事で、小規模事業者の置かれている現在の経営状況など実態を正確に把握しその結果を小規模事業者と共有することで、個社の経営上の課題解決や事業計画策定につなげていく。

(事業内容)

(1) 対象者の掘り起こし

①巡回・窓口相談によるもの

巡回・窓口相談にあたり、経営指導員等の職員が小規模事業者の経営状況のヒアリングや、今後の事業計画についての相談を受けた際、経営分析の必要性の説明を行う。

②セミナーの参加等によるもの

経営分析を啓発するためのセミナーを開催する。事業後継者などに対して重点的に

広報する。商工会の会報やホームページ、町の広報も活用して参加者の募集を図る。

(2) 経営分析の内容

① 全体的な項目

経営分析は、事業の課題抽出や事業計画の策定に役立つように、先ず以下の内容について個別に行う

a. 財務分析（内容 ア 売上、収益等に関する損益分析 イ 貸借対照表に関する分析 エ 借入金の状況に関する他人資本の分析） b. SWOT分析 c. ABC分析 d. 市場分析 e. 競合分析

② 業種によって追加する項目

また、業種によって以下の項目を追加する。

- ・ 商業者： a. 商品分析 b. 顧客分析 c. 商圏分析
- ・ 工業、建設業： a. 製造原価の分析 b. 生産性分析 c. 5S分析

③ 新規創業者

新規創業者については、経営の安定性を見ることと、今後の事業計画の策定ために、財務分析並びに、商品についての商品特性、価格の分析を重点的に行う。

財務分析のためのデータについては、現状では本会の記帳システムであるネット d e 記帳の利用者データは自動的に蓄積されるのでそれを活用することが可能である。システム利用者以外の小規模事業者についても、個別の確定申告用の資料を用いて、全国連提供のシステム「小規模事業者経営支援システム」を活用したデータ化を図っていく。

(3) 経営分析の活用

分析結果は、巡回訪問を通じて数値から見た現在の経営状況や同業他社との数値比較など、わかりやすさを重視した説明を行うとともに、課題の抽出を通して今後の事業計画の策定につながるよう支援する。

また、業種ごとに特化した専門的な事項の分析や、セカンドオピニオンを求める場合等については、山形県商工会連合会やよろず支援拠点による専門家派遣事業等を活用し、課題の深耕を進めていく。

同時に、経営分析結果は前出の「小規模事業者経営支援システム」を活用して職員間での情報共有を図り、指導業務にも有効に活用する。

(目標)

計画期間終了時までの支援目標を以下に定める。

項目	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
経営分析のための巡回	30	40	40	40	40	40
経営分析件数	8	12	12	12	12	12
講習会開催回数（参加者数）	2(30)	2(30)	3(40)	3(45)	3(45)	3(50)
収集データによる分析	0	2	4	6	7	8
専門家派遣	5	7	7	8	9	10

3. 事業計画の策定支援【指針②】

(現状と課題)

小規模事業者における事業計画策定は、金融斡旋時のものにとどまり、中長期的な展望にかけており、事業活動に対する実効性の検証もあまりなされていないのが現状である。

事業承継についても、中期的な展望、事業計画の欠如がうまくいかない原因と考えられることから、これを推進するためにも事業計画策定支援を推進する必要がある。また創業については、創業者や創業予定者に対する情報発信の不足から、案件の掘起こしが十分にできていない。更には、創業者に対しての活用できる物件の斡旋情報の集約などが不足していた。

(目的)

小規模事業者の持続的発展のために、実効性のある事業計画を作成し、PDCA を伴走型支援の中で行うことにより、その効果を確実なものとしていく。

事業承継については、承継のための事業計画を同様の手法により作成することで、より円滑な承継を実現していく。

また、高齢化と廃業の進む大江町において、創業の支援は重点事業としてとらえており、創業支援計画にも積極的に取り組む。商工会としては、これらの支援により地域産業に新たな活力を注入することを目的とする。加えて、第二創業についても、事業計画策定の中で取り扱っていくこととする。

(事業内容)

◆対象者の掘り起こし

- (1) 経営分析を行った事業所を対象として、事業計画策定セミナーの参加を呼び掛ける。セミナーは西村山地区商工会連絡協議会と共同で開催する。セミナー参加についての声掛けを積極的に行うとともに、自主的な参加が促される内容となるよう広域連携協議会と連携して実施する。また、内容充実のための参加者アンケートを実施し、よりニーズに合った内容にしていく。
- (2) 山形県商工会連合会主催の経営革新塾の周知を呼び掛け、参加者に対して事業計画の策定を提案する。
- (3) 単位商工会、もしくは広域連携協議会による事業承継セミナーへの参加を呼び掛けることにより、事業承継希望者に対する掘り起こしを行う。
- (4) 大江町は創業支援計画認定を受けており、商工会は創業相談窓口と位置付けられている。また現在年に2回創業相談会を開催している。これらを町の広報等により宣伝し、窓口相談者の数を増やす。

◆事業計画の策定

小規模事業者の持続的発展のために、事業者と経営指導員が一緒に事業計画を作成する。

- (1) 事業計画は、業種ごと、また対象によって内容を変えて実施する。

●業種

「2. 経営状況分析」により得られたデータをもとに、各小規模事業者の現状と課題を把握し、問題解決型の経営計画の策定を支援する。

掘り起こしたシーズに対して、現状をSWOT分析などで確認し、当事者のビジョンをすり合わせる形での事業計画を一緒に作成していく。

- a. 商業：前述の地域経済動向や市場及び需要動向調査結果を踏まえた販売計画（販路、売上・利益計画）を含めた事業計画。
- b. 工業、建設業：製造原価を踏まえた、生産計画等も含めた事業計画。

●創業、第二創業

事業者数を増やすために必要であることから、以下の取り組みを行う。

- (1) シーズの発掘と同時に、地域において創業を考えている方を対象に、事業を開始するための心構え、ビジネスプラン作成方法、融資制度や創業事例紹介等、実際の創業に役立つ知識を習得するため、創業塾を開催、活用し創業支援を行う。創業塾は年間2回（山形県商工会連合会による山形市開催のもの：1回、西村山地区商工会広域連携協議会主催による寒河江市もしくは周辺で開催のもの1回）行う。

受講者についての情報を山形県商工会連合会、広域連携協議会と共有し、当町エリアにおける創業希望者を把握する。塾の中で商工会活用を呼び掛けると同時に、商工会からもアプローチを行い、創業塾で作成した計画を実現可能なものに近づけていく支援を行う。

- (2) 大江町は「創業支援事業計画」の認定を申請している。その中で商工会は創業相談窓口として位置づけられており、また創業者の育成についての支援を担うこととなっている。この機会をとらえ、創業者に対して緻密な「商工会らしい」育成指導を継続的に行っていく。具体的には、「経営」「財務」「人材育成」「販路開拓」などの知識に加え、創業計画や各種補助金の情報提供も伴走型支援の中行っていく。また、町内での創業を促進するために、町との連携の中で、空き物件の状況を整理し、町外からの開業者向けの物件情報の整備を行う。

●事業承継

円滑な事業承継にむけて、財務・法律的な諸問題をクリアするために事業計画の策定を支援する。

また、後継者の有無や事業承継の取組状況、これに分析作業によって得られた地域の経済動向や需要動向等を加味し、今後の方針を決定する。その後、事業計画について、後継者本人と一緒に方針決定。その後細部に詰めるまでの作業を共同で行う。その過程で、解決すべき問題（相続、税務など）を洗い出し、連携先の専門家派遣事業を活用して問題の解決を図る。後継者不在の場合は、マッチング制度の活用なども検討し進めていく。

（目標）

計画期間終了時までの支援目標を以下に定める。

○事業計画

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
講習会（計画策定）開催回数	0	1	1	2	2	2
事業計画策定件数	2	3	3	3	4	4

○創業計画

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
創業塾開催回数（参加者数）	1(1)	2(2)	2(3)	2(3)	2(4)	2(4)
創業計画策定件数	0	2	2	2	3	3

○事業承継計画

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業承継セミナー回数（参加者数）	1(3)	2(4)	2(5)	2(5)	2(5)	2(5)
事業承継計画策定数	0	2	2	3	3	3

4. 事業計画策定後の実施支援【指針②】

(現状と課題)

当商工会では、小規模事業者持続化補助金や町の商工業者を対象とした補助金の申請の支援の中、事業計画を作成しており、現状でもその計画を有効に活用するためのフォローアップが求められている。

しかし、人的な制限もあり十分なフォローアップのための体制がとられていない。

(目的)

商工会支援のもと作成した、小規模事業者の事業計画が十分に機能し、事業所の経営課題の解決に役立てることが出来るように支援すること、同時にそのための体制を商工会内に確立することが重要である。

(事業内容)

(1) 事業計画策定後のフォローアップとして、以下の項目を実施する。

- ・経営計画の進捗状況を確認するために、経営指導員及び補助員、記帳専任職員による定期的な巡回(3ヶ月に1回程度)を行い、必要な助言指導を行う。
また、このために、指導員を始めとして、補助員、記帳専任職員までを含めて、担当事業所を明確化し、全ての経営計画策定事業所に対して定期的な巡回が行えるよう、スケジュールを作成する。
- ・国、県、町村、山形県商工会連合会の行う支援策等を広報、案内により周知する。
- ・事業計画を金融面から補完するため、マル経資金を活用した金融支援を積極的に行う。また、経営発達支援計画の認定を受けた本会から支援を受けた小規模事業者が利用可能な「小規模事業者経営発達支援融資制度」を積極的に活用する。
また、地元金融機関とも情報交換を通して連携・支援を行う。
- ・当商工会並びに山形県商工会連合会やよろず支援拠点が開催するセミナーの参加を促進し、モチベーションの維持に努める。

- ・事業計画の策定後にも、伴走型支援としてPDCAのサイクルが円滑に循環しているかを主眼とした巡回を行い、適宜検討し助言、指導を行う。
- (2) 創業後の伴走型支援のフォローアップとして、以下の項目を実施する。
- ・創業後の支援は、創業支援以上に重要であることを認識し、個別の巡回を重点的に行う（2ヶ月に1回程度）。
 - ・経営計画のアフターフォローと同様に、開業後のモチベーションの維持を図るため、各種セミナーへの参加を促進する。
 - ・資金問題の解決のため、日本政策金融公庫の制度融資や、町の企業支援補助金（2/3補助、150万円限度）などの施策情報も提供する。
 - ・重要課題の解決のため、連携機関による専門家派遣を積極的に活用する。
- (3) 事業承継後の伴走型支援のフォローアップとして、以下の項目を実施する。
- ・事業承継後の事業活動が円滑に行われているかを確認するため、2ヶ月に1回程度の個別巡回を行う。
 - ・承継後の問題の聞き取りや、PDCAサイクルのチェックなどを主な目的として巡回、アドバイスをを行う。
 - ・また、重要課題の解決のため、山形県商工会連合会やよろず支援拠点による専門家派遣を積極的に活用する。
- (4) フォローアップで把握した状況については、進捗状況確認シートを新たに作成し、事業計画とともに個社ごとに管理する。このような方法により、職員間の情報の共有が図られる。

（目標）

計画期間終了時までの支援目標を以下に定める。

○事業計画

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業計画策定件数	2	3	3	3	4	4
策定後フォローアップ件数	8	12	12	12	16	16

○創業計画

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
創業計画策定件数	0	2	2	2	3	3
策定後フォローアップ件数	0	12	12	12	18	18

○事業承継計画

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
事業承継計画策定件数	0	2	2	3	3	3
策定後フォローアップ件数	0	12	12	18	18	18

5. 需要動向調査【指針③】

(現状と課題)

これまで、当商工会では地域や小規模事業者の販売する商品又は提供するサービスの需要動向に関する情報収集、整理・分析は実施していなかった。また、巡回等の際にも経営指導員等から積極的な需要動向やトレンド商品・サービスに関する情報提供などは希薄であった。

一方で、小規模事業者は商品・サービスの需要動向や買い手のニーズについて、把握できていないケースが多いため、プロダクトアウトに傾向しがちである。人口減少により全国的に市場の縮小が見込まれる中にあり、今後は小規模事業者であるからこそマーケットインの視点が重要となり、市場・買い手のニーズを踏まえた商品・サービスづくりに取り組んでいくことが、事業の継続的発展に不可欠となる。そのため、市場・需要動向等の情報について目的をもって収集し、小規模事業者への情報提供を通じて、販売戦略等の事業計画策定に活用する必要がある。

(目的)

需要を見据えた経営戦略の策定やターゲットニーズを捉えた新たな需要開拓のためには、市場動向やターゲットとなる商圈・顧客ニーズの把握等、需要動向を把握し分析することが必要である。小規模事業者には自社の商品やサービスに対して、消費者のニーズや市場環境の変化に関する情報が不足している事業者が多く、販売促進計画が立てにくい状況にある。今回の需要動向調査実施により、個社の商品・サービスに絞ったマーケットイン型の新たなニーズによる需要拡大や、新商品・新サービスの需要開拓の足掛かりとすることで、これらに沿った経営計画を作成し、より実効性のある計画とすることを目的とする。なお、アンケートの実施に当たっては、他の調査事例を参考にしつつ商工会としてサポートする。

(事業内容)

(1) 商品等に関するアンケート調査の実施【新規事業】

小規模事業者の新たな販路の開拓や新製品の開発に活かせる地域内消費者からの意見収集のため、商品等のマーケティング調査について、商品・サービスに関するアンケート調査支援(計画・用紙作成・実施)を行い、地域内の消費者が何を求めているかを整理・分析して需要動向を把握し、小規模事業者の顧客開拓に役立てる。

■おおえの物産味覚まつり会場内での消費者アンケート調査の実施(年1回)

- 調査目的：個社の商品に対する地域消費者ニーズの把握
- 調査対象：市内及び周辺地域の消費者
- 支援対象：域内外への販路の拡大を目指している卸小売業者を対象に、
3社程度
- 調査内容：特色を活かした新商品や一押し商品に関する満足度・評価・食味・食感・価格・パッケージ等(調査項目は事業者と検討)
回答者の基本属性(性別、年齢層(若年層、高齢者層など))は、経営指導員等が商品毎に判断する。

- 調査方法：出店者の各ブースにおいて試食品を提供し、上記項目について経営指導員等が直接ヒアリングを実施。
1社あたり、最低50件以上の意見収集を目標とする。
- 活用方法：収集した情報は基本属性毎に調査項目を集計し、グラフなどで可視化させ、分析にあたっては経営指導員のみならず、県連エキスパート・ミラサポ派遣専門家、よろず支援拠点など専門家の視点を加えながら分析を行い個社に提示し、商品等改善・改良や需要を見据えた販売戦略など個社の事業計画策定に役立てる。

※おおえの物産味覚まつりは、毎年11月中旬に開催しており、来場者数は約3,300名。

(2) 消費者モニタリング調査の実施【新規事業】

県外への販路開拓を目指す小規模事業者が新たに開発した商品や、販路開拓を狙う商品について、消費トレンドや市場ニーズを把握するため、アンケートによる県外消費者モニタリング調査を行う。商品の特性を踏まえた上でモニタリング対象者（例：50代女性等）を決定する。アンケート調査については、特色を活かした商品を送り評価してもらい、ここで得られた評価や意見を分析し小規模事業者にフィードバックし、商品の改良に繋げ売れる商品づくりに活かす。

- 調査目的：県外消費者ニーズの把握
- 調査対象：県外消費者（約30名対象）
- 支援対象：新商品を開発、県外への販路開拓を目指す卸小売業者を対象に、
3社選定
- 調査内容：特色を活かした商品に関する満足度・評価・食味・食感・価格・パッケージ等（調査項目は事業者と検討）
回答者の基本属性は50代女性等を中心とする。
- 調査方法：「東京おおえ会」メンバーを対象とし、商品提供時に直接経営指導員等が試供品と一緒にアンケート用紙を手渡し、同封した返信用封筒による回答を依頼することで回収率アップに努める。
1社あたり、最低30枚以上の意見収集を目標とする。
- 活用方法：収集した情報は基本属性毎に調査項目を集計し、グラフなどで可視化させ、分析にあたっては経営指導員のみならず、県連エキスパート・ミラサポ派遣専門家、よろず支援拠点など専門家の視点を加えながら分析を行い個社に提示し、商品等改善・改良や需要を見据えた販売戦略など個社の事業計画策定に役立てる。

※東京おおえ会は東京を中心に在住する山形県西村山郡大江町各地区出身者の総意による「私達の会」として、永続的發展を願い大同団結した会。
毎年6月に総会を開催しており、会員数は約100名。

(3) 他機関の需要動向調査の活用（上記（1）と（2）のデータを補完する取り組み）
【新規事業】

小規模事業者が商品販売を伸ばすためには、商品の改良・改善や新たな商品・サービスの開発や売れ筋商品を積極的に仕入れるなど販路を拡大することが必要となる。そのためには競合品や類似品の首都圏等での売上げデータやランキング、サービス等、これからの消費者が求める方向性等について、(1)や(2)の調査結果提供に合わせて需要動向調査を実施する。

具体的には、新商品等の市場ニーズ・顧客ニーズ等、マイクロ情報については、日経テレコン等のキーワードや記事検索、ECサイトからの「売り筋ランキング」等で把握し、地域の消費動向や市場動向は「地域経済分析システム」や「J-Net21」を活用することで個社の需要の拡大に合った情報を整理・分析後、小規模事業者に必要な情報を巡回・窓口相談時に適時提供する。

- 調査目的：上記(1)や(2)の調査により消費者の生の声を直接収集するものの、競合他社も多いことから補完するため、同類製品の売上の状況を分析し市場での消費者ニーズの把握
- 支援対象：新商品開発、販路開拓を目指す卸小売業
- 調査内容

名称	情報収集内容
日経テレコン・POS 日経MJ・業界紙	<ul style="list-style-type: none"> □ 長期に蓄積された詳細なデータは市場のニーズや商品の販売動向、競合他社商品とのシェア分析など様々な分析が可能であり、エリア毎の消費者ニーズや顧客ニーズの動向等をピックアップして分析、提供する。 (項目)過去の新聞・雑誌記事、企業情報、業界・市場動向、POS 売り筋ランキング、ヒット商品等
ECサイト (Amazon、Yahoo!ショッピング、楽天市場等)	<ul style="list-style-type: none"> □ ECサイトからの種類別「売り筋ランキング」情報を提供する。 (項目)商品ジャンル別売り筋ランキング、性別、年齢層等、売れ商品のプロモーション(画像、キャッチコピー、ページの構成や色彩等)、類似品の売上動向等
地域経済分析システム (RESAS： まち・ひと・しごと創生本部事務局)	<ul style="list-style-type: none"> □ 大江町と同程度の商圏を比較するため、各小規模事業者に必要な情報をピックアップして情報を提供する。 (項目)人口マップ「人口構成・人口増減・将来人口推計」、自治体比較マップ「労働生産性・一人当たり賃金」、観光マップ「外国人消費分析」など

- 調査方法：(1)や(2)の調査結果提供に合わせて、1社あたり、2回以上の情報収集を目標として実施する。
- 活用方法：上記(1)や(2)の調査により消費者の生の声を直接収集するものの、競合他社も多いことから、同類製品の売上の状況を分析し市場での消費者ニーズを把握する。
これらの収集・分類・整理し分析した結果は、(1)、(2)の調査を行なった小規模事業者への補完データとして活用し、個社に提示し、商品等改善・改良や需要を見据えた販売戦略など事業計画策定に役

立てる。また、一般的に活用できる情報は、訪問巡回や窓口相談時に提供する。

(目標)

内 容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
(1)商品等アンケート調査回数	未実施	1	1	1	1	1
調査対象企業数	0	3	3	3	5	5
(2)消費者モニタリング調査回数	未実施	1	1	1	1	1
調査対象企業数	0	3	3	3	3	3
(3)他機関の需要動向調査の活用回数	未実施	2	2	2	2	2
調査対象企業数	0	6	6	6	8	8

6. 新たな需要の開拓【指針④】

(現状と課題)

小規模事業者は、商業工業を問わず、町内や地域内の売り上げ不振に起因する閉塞感により、新しい販路を求めている。しかし現状は、山形県商工会連合会が主催する商談会やセールスステップ事業の周知止まりであり、積極的に需要を開拓することには結びついていなかった。また、これまでに参加者の数が少なく、メリットを享受できた例が少ないことも、新規開拓事業への取組意欲を喚起しないことにつながっている。

また、地元紙やテレビ・ラジオ等のマスメディアやITの活用（HP構築やSNSの利用）による需要開拓についても、小規模事業者の中には不得手としているものもあるため、この部分の強化が必要である。

(目的)

小規模事業者や創業計画の策定者等に対して、商談会や、展示会への積極的な参加を促し、また、これを効果的に活用することで、都市部への新規の販路開拓、新たな需要の開拓に結び付けることを目的とする。

また、ITやマスメディアを通じた販路や需要の開拓への取り組みの支援を目的とする。

(事業内容)

- (1) マスメディアへの商品、サービスの露出による新規取引の可能性を広げるため、マスメディアへの情報提供の支援を行う。報道各社へのメールやチラシの送付方法、文面の創作等への支援を効果的に行う。
- (2) 物産展や展示会、商談会への参加支援
 - ・全国商工会連合会や山形県商工会連合会が行っている「日本全国物産展」「むらからまちから館」「ニッポンセレクト」への出展。主として、食料品小売、食料品の製

造業者が対象となる。

- ・ ☆上記以外の業種について、同業者団体による展示会等催事への出展の促進を行う。

- ・ 出展前支援

出展前セミナーや個別指導として、出展時の展示方法のブラッシュアップやチラシ、パンフレットの作成支援を行う。

- ・ 出展後の支援

来場者へのアフターフォローが重要であることを認識し、定期的なチラシや案内状の作成送付することを指導し、その支援を行う。同時に商品に対するアンケート調査を指導する。

- (3) ITを活用した情報発信のため、当会ホームページをリニューアルし、会員の商品やサービスを掲載できるようにする。また、展示会等への出展情報や、取引情報の照会がホームページ上で可能なようにするなど、ビジネスチャンスを広げるツールとしての役割を拡大させる。事業者のホームページについても、広告効果が十分になるように改善についての支援を行い、SNSを使った自社ホームページへの誘導についても指導を行う。

(目標)

計画期間終了時までの支援目標を以下に定める。

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
マスメディアへの情報提供支援	0	2	2	4	4	5
物産展・展示会への出展支援	0	1	2	2	3	4
商談件数	0	2	3	4	5	5
出展後のフォローアップ	0	4	6	8	10	10
商工会ホームページ情報更新数	0	2	2	2	3	4
自社ホームページによる新規取引数	0	2	4	4	8	8
販路開拓セミナーの開催	0	1	2	2	2	2

II 地域経済の活性化に資する取組

(現状と課題)

過去商工会においては、地元特産品であるラ・フランスをイメージした菓子「えくぼ美人」や、ツルムラサキやハウレンソウ等の地元野菜を練り込んだ乾麺「パスタ風めん」を地元の業者とともに開発するなどの取り組みを行ってきたが、地域のブランドとして定着するまでには至っていない。

また、10年程前には繁盛店づくりモデル事業として、左澤中央通商店街を中心とした

町内の商店数店舗による定期的な店舗指導を実施した。専門家と職員がチームを組み、月に1回の巡回を行い、ディスプレイから接客、チラシづくり、事業計画までをトータルにサポートし、繁盛店を作り上げ、それを地域のモデルとして周辺への波及効果を狙った事業である。当時参加していた店舗には、そのノウハウが活かされている店舗も存在するなど、結果が残っている。

こうした過去の取組はあるものの、現在の商工会における地域活性化事業とは、産業まつり（物産味覚まつり）や地元の祭事（大江の夏まつり）への協力といったイベント運営に関するものが多い。賑わいの創出には十分貢献してきたが、イベントによる交流人口の増加や地元商店の購買等は一時的なものであり、恒常的な地域経済の振興に貢献しているとは言い難い状況となっている。

また、観光資源の活用によるビジネスや特産品の創出についても、創業・第二創業の事業計画の策定や「6. 新たな需要の開拓」における取組と併せて今後のテーマとする。

（目的）

大江町当局と協力し、これまでの実績を踏まえた上で地域経済の活性化に向けて、以下を計画する。

（事業内容）

（1）大江町産業活性化連絡会議（仮称）における関係者間での情報交換など

当地域の農産品を活用した特産品開発や観光客の誘致、商店街の活性化など大江地区の地域活性化の方向性を関係者間で共有議論するために、大江町産業活性化連絡会議（仮称）を大江町商工会が開催する。連絡会議では、農業、林業の担当者も含め地域資源の活用による産業活性化について、意見を交換、共有していく。

なお、連絡会議では以下の具体的な活性化のために事業についても支援しつつ、実施や成果などについても情報交換を行う。

- ・ 構成団体：大江町政策推進課、JAさがえ西村山、美しい森林づくり協議会（林業）他
- ・ 開催頻度：年2回

（2）農業、林業の資源を活用した特産品開発支援と観光客の誘致事業の実施

- ・ 共同参画者：美しい森林づくり協議会、大江町の認定農業者、JA、町おこし協力隊

大江町の主要産業として位置づけられているのは、リンゴ、ラ・フランス、スモモといった果樹を中心とした「農業」と山間部の森林資源を活用した「林業」である。

これらを活用し、尚且つ過去に取り組んだ開発のノウハウを活用した特産品の開発を検討する。農産物の分野については、町内飲食店での料理メニューや菓子等の食品、林業分野については、木材を活用した小物、アクセサリや健康関連グッズなどを想定し、これらに取組む小規模事業者について支援する。具体的には専門家派遣による研究開発支援や販路開拓に伴う調査、アドバイス等の伴走型支援を行う。

また、開発された商品を当町の財産である豊かな自然と融合させて、観光客の誘致事業を行う。町内の自然を感じる事が出来る施設（廃校を利用した集会、宿泊施設：やまさあーべ）への商品設置などである。

これらの活動により、地域ブランドを育成していく。

(3) 商店街の活性化による賑わいの創出

- ・共同参画者：左澤中央通商店街他の町内商店街
町外の大型店への消費者人口の流出により、商店街の売上は減少傾向が続いており、事業継続に対するモチベーションの低下が懸念される。
そこで、町当局と協力して以下の項目について計画する。
- ・町内商店街の特色を生かした、誘客事業を検討、実施する。特に、左沢地区は重要文化的景観として国に選定された町並みを持ち、それを活用したイベントの検討会を町外からの専門家と商店街のメンバーにより行う。
- ・また、現在数か所に分かれている商店街の相互協力体制を構築し、統一したイベント開催を目指す。

(目標)

計画期間終了時までの支援目標を以下に定める。

支援内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
大江町産業活性化連絡会議	0	2	2	2	2	2
特産品開発支援件数	0	2	3	4	4	4
商店街誘客事業検討会	未実施	2	2	3	3	3



菓子 えくぼ美人



↑ 左澤中央通商店街
同商店街に繋がる「重要文化的景観」
に選定された町並みの一部 →



Ⅲ 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能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 (現状と課題)

他の機関との連携については、個別案件について、必要な情報の収集を依頼するなど、一面的な連携にとどまっており、情報の共有や組織的な支援体制の構築には至っていないかった。

(目的)

他機関との連携が一面的なものであるため、経営支援自体が単調なものにとどまってしまう現状を考慮し、町当局を始め、他の支援機関との連携強化による情報の共有と、組織的な支援体制の構築を目的とする。

(事業内容)

(1) 西村山地区商工会経営指導員との連携・情報交換

西村山地区の1市4町の商工会（寒河江市、河北町、西川町、朝日町、大江町）で構成する、西村山地区商工会広域連携協議会において、経営指導推進会議を月に1度開催し、各地区の小規模事業者の状況や景況、事業報告を行っている。

これに加えて、経営発達支援事業に係る情報交換の時間を設け、支援ノウハウや支援状況または支援事例について情報交換を行い職員の資質向上を図り支援力を高めるとともに、情報の共通認識化を図る。

(2) 金融機関との連携・情報交換

地元金融機関（山形銀行、きらやか銀行、山形中央信用組合）や日本政策金融公庫とは、県の保証協会、並びに大江町も交えた形での金融懇談会を年に一回開催し、町内の経済動向や金融動向、また小規模事業者に対する支援ノウハウについての情報交換と共通認識化を図る。

(3) 大江町との連携・情報交換

大江町とは町補助金の活用や、創業支援についての共同作業の体制の構築などで相互に情報交換をしているが、今回の発達支援計画に合わせて、両者の役割分担を明確にし、小規模事業者に対する情報を共有し、共同で地域産業の振興を行えるよう連携していく。このために月に一度、町の政策推進課と担当者出席によるミーティングを定期的で開催し、支援ノウハウや町内の小規模事業者の状況や町内の景況、またその他の町の動向に関する情報交換を行うほか、その共通認識化を図る。

(4) 「プラットフォームやまがた」への参画

山形県の中小企業支援機関が組織している協議会。支援施策説明会をはじめ、金融支援、創業経営革新支援等に関する情報やノウハウを学ぶ他、情報交換とその共通認識化を図る。構成団体は山形県企業振興公社等の支援機関をはじめ山形県工業技術センターや山形大学なども参加しており、多様化する企業ニーズに対応することができる。参画の頻度は、年2回程度となる。

(5) 山形県商工会連合会及び外部支援機関が開催する研修会への参加

山形県商工会連合会主催による「経営指導員研修」「経営支援員研修」「専門スタッフ研修」「事務協研修」に該当する職員を参加させることで、専門的な支援ノウハウを得るほか、情報交換とその共通認識化を図る。また、よろず支援拠点や中小企業振興公社による各分野別のセミナーや、労働局が開催する労務関連のセミナー等に職員1名当たり年2回参加させ、専門知識を得るほか、情報交換とその共通認識化を図る。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題)

小規模事業者の抱える課題は今後一層高度化、多様化することが想定される。また、国の施策等による小規模事業者への施策も年々増えているのが状況にある。

これに対して、商工会における業務は、記帳代行や労働保険の事務代行といった実務的なものから、委託団体の事務、青年部・女性部の指導、地域の催事への協力など多岐に渡る。最も優先すべき経営指導、事業計画の策定について十分な人的余裕がないのが現状である。また、日常業務の中で、経営指導員以外が支援業務に携わる機会も少なく、相談業務に係る聴き取り能力、支援に要する知識の習得の機会が少ない状況にある。

(目的)

限られた人員の中で、経営指導、事業計画の策定の業務を効率的かつ、実効性のあるものとして行うために、経営指導員、補助員、記帳専任職員までを含めた全職員の知識と支援ノウハウの獲得を目指す。また、効率性の重視の観点から、タイムマネジメントの考え方を導入し、その習得も目指す。

(事業内容)

小規模事業者の課題解決の視点のための資質向上を目的として、次の取組を行う。

- ・山形県商工会連合会の経営指導員や補助員、記帳専任職員等の実務者対象の研修会において、支援ノウハウ、支援の現状、事例検討など、実践的なスキルアップを図る。また同様の目的のため、他の支援機関による研修や中小企業大学校での研修も推奨する。
- ・よろず支援拠点などの具体的事例を豊富に持つ連携先機関との情報交換等によるケーススタディの習得による支援力向上を図る。
- ・相談者である小規模事業者の課題を分析し、各事業者の状況に応じた支援を実践できるよう、外部の研修会（財務、人事、経営戦略、コミュニケーションスキル等）を利用する。
- ・外部専門家の招聘により、支援の専門性を高めると同時に、これまで指導に関わる機会の少なかった補助員、記帳専任職員等も同行しOJTとして活用。この場面で「経営指導にあたっての心得」、「気づき」、「支援に関する知識やスキル」などの習得を図る。
- ・上記以外でも複数名で巡回支援、窓口相談についてOJTを実践。組織としての情報の共有と支援力の向上に努める。また、職員が全体として支援案件に関わることにより各種研修会への参加により職員が習得した支援ノウハウの共有が図られる。

- ・小規模事業者にとって、創業から事業承継に至るまでの様々な段階に応じた相談指導を行うための一貫性のあるスキルの習得を目指す。
- ・また、指導能力とは直接の関連性がないが、前述のタイムマネジメントを学ぶ機会（研修会参加、外部講師の招聘）をつくり、業務の効率化を図る。

小規模事業者の指導において、必要があるとされるスキルは以下の通りであり、上記事業によりこれらの習得を目指す。

- ・相談者から問題、課題を聞き出す能力
- ・財務諸表の分析、指導。また経営診断のスキル
- ・事業計画の作成・実施方法
- ・創業や第二創業、自社の新しい展開にあたってのポイント指導
- ・経営コンサルティング能力
- ・経営診断スキル、マーケティング分析のスキル
- ・事業承継についてのスキル
- ・ホームページやSNSの活用に関わるスキル
- ・データベースの活用

（組織内での情報共有）

情報の共有と引継ぎのために、商工会の経営支援システムの活用と「勉強会」を行う。

- ①経営分析と支援情報は個社毎に整理して経営支援システムに入力するほか、個社毎に管理してある「進捗状況確認シート」（「4. 事業計画策定後の実施支援」の項参照）についても、全職員が活用できるようにする。

また、「1. 地域経済動向調査による情報収集」「5. 需要動向調査」で得られた町内の小規模事業者の状況や、大江町の需要動向などのデータもパソコン上のデータとして、常に活用が可能な状態にする。

- ②月に一度、経営指導員、補助員、記帳専任職員による勉強会を行う。担当した支援事例の振り返りや、今後事業計画を策定する事業所について、担当者全員で協議をする。

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

（現状と課題）

商工会事業の評価については、経営改善普及事業に関する数字的な報告（巡回件数等）以外には特に行われていない。過去に行った支援事業についても、振り返りや外部評価が不十分だったという反省がある。

（目的）

毎年度、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について検証し、より効果のある事業へとブラッシュアップするための機会を設けることを目的とする。

(事業内容)

以下の方法により本計画による商工会事業の評価・検証を行う。

(1) 本会役職員の他、県連商工会指導員、町政策推進課担当者（課長、起業振興係長）、外部有識者として中小企業診断士（当会では樋口智成氏（非会員）を依頼）により、評価会議を組織し、本事業の評価のための会議を年2回開催し、事業の実施状況、成果の評価・見直し案を検討しての提示を行う。

(2) 本会理事会において4半期毎、評価・見直しの方針を決定し、承認を受ける。

(3) 評価会議の評価や、理事会における事業の成果・評価・見直しの結果を、随時本会ホームページで計画期間中公表し地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態にする。

(4) 小規模事業者へのアンケート調査等の実施により、小規模事業者の生の声を収集し、反映する仕組みを構築する。

以上のように、PDCAサイクルによる事業のマネジメントを実施する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 29 年 4 月現在)

(1) 組織体制

①大江町商工会全体組織

会長 1 名、副会長 2 名、監事 2 名、理事 20 名

事務局 (事務局長 1 名、経営指導員 1 名、補助員 1 名、記帳専任職員 1 名、臨時職員 1 名)

②経営発達支援事業実施組織体制

経営指導員 1 名、補助員 1 名、記帳専任職員 1 名 (必要に応じて広域経営指導員 1 名も支援を行う。)

(2) 連絡先

〒990-1101

山形県西村山郡大江町左沢 876-18

大江町商工会

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

商工会ホームページ : <http://www.shokokai-yamagata.or.jp/ooe/>

(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)

	30年度 (30年4月以降)	31年度	32年度	33年度	34年度
必要な資金の額	1,947	1,875	1,870	1,830	1,830
Ⅰ 地域経済動向 調査分析事業	120	125	130	130	130
Ⅱ 経営状況分析 事業	640	640	640	650	650
Ⅲ 事業計画策定 支援・実施支 援	255	320	350	400	400
Ⅳ 需要動向調査	87	70	50	50	50
Ⅴ 需要開拓事業	40	100	100	100	100
Ⅵ 特産品開発事 業	650	500	500	400	400
Ⅶ 支援能力向上 対策事業	155	120	100	100	100

(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、国補助金、県補助金、町補助金、県連補助金、手数料収入、受託料収入

(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)

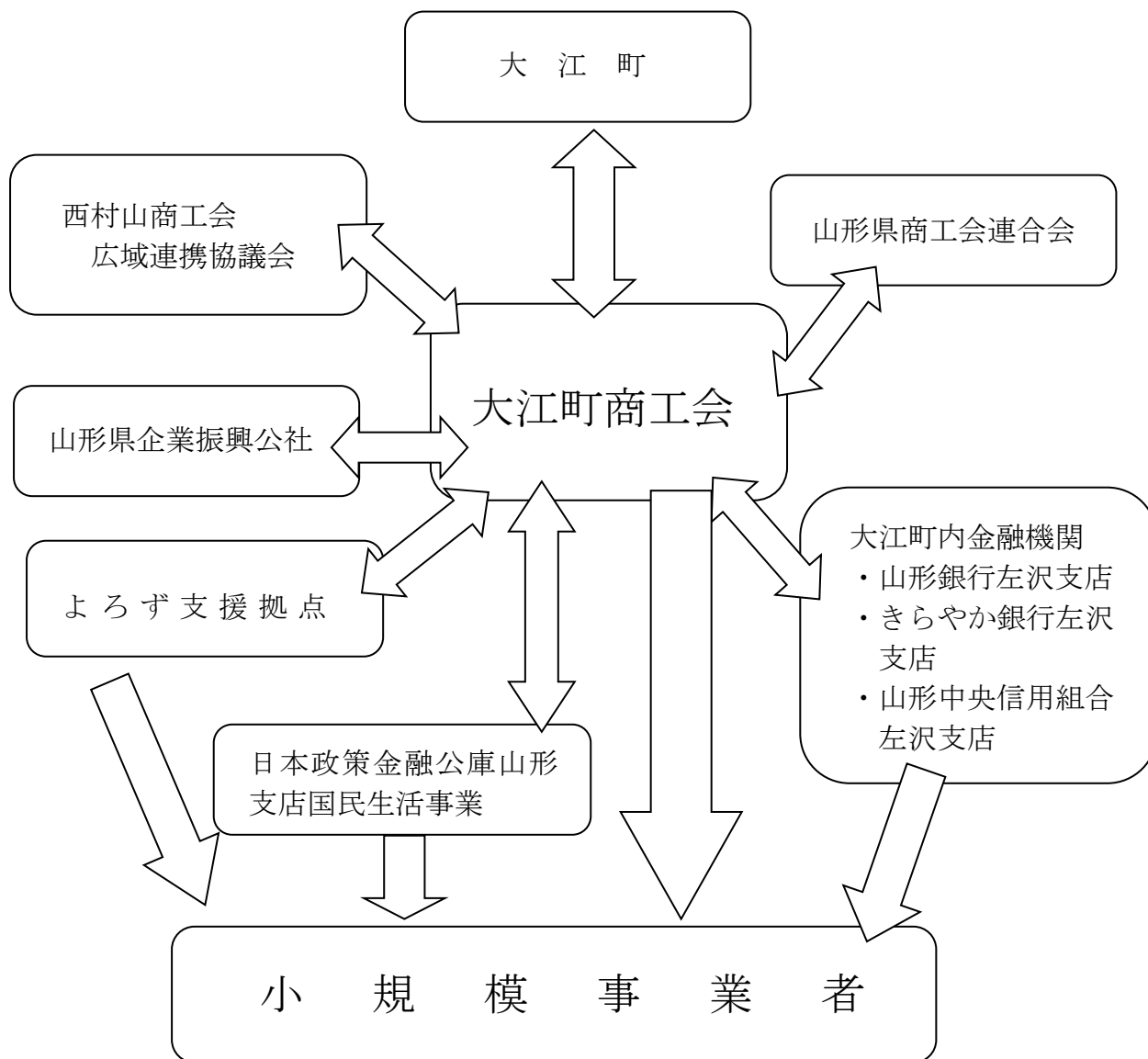
商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容	
当商工会は、連携機関と共に以下の事業を行う。	
①地域経済動向調査による情報収集	
・「中小企業景況調査」の分析と活用	
・西村山商工会広域連携協議会内の単位商工会同士による情報交換	
・外部機関による統計調査等の活用	
②経営状況分析	
・経営指導員、補助員、記帳専任職員による巡回・窓口相談、各種セミナーを通じて経営分析	
・ネット de 記帳のデータ活用の推進	
③事業計画の策定支援	
・巡回・窓口相談による事業計画策定希望者の掘起こし	
・経営計画策定セミナーの開催による希望者の掘起こし	
・小規模事業者の状況分析と計画策定支援	
・創業者については、広報活動や創業塾参加者による創業希望者の掘起こしを含む	
④事業計画策定後の実施支援	
・事業計画策定後のフォローアップの充実・事業計画の実施後の検証	
・創業者については、大江町の創業支援計画の中で伴走型支援を行う	
⑤需要動向調査	
・買い物動向調査、日経 POS システム、展示会の活用によるサービストレンドの把握	
⑥新たな需要の開拓	
・商品等に関するアンケート調査の実施、消費者モニタリング調査の実施	
・他機関の需要動向調査の活用	
⑦地域経済の活性化に資する取組	
・特産品開発に取り組む小規模事業者への伴走型支援	
・町と連携し、個店指導を中心とした商店街の活性化の取組	
⑧経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力向上のための取組	
・広域連携、金融機関、町当局他との連携と情報交換による支援の多角化体制の構築	
・他の支援機関との連携情報交換・経営指導員等の能力向上	
・外部有識者を含めた事業の評価及び見直しをするための仕組みを作る	
連携者及びその役割	
1 大江町	(連携する内容は上記の ①③④⑤⑦⑧)
代 表	町長 渡邊兵吾 (担当課 政策推進課)
住 所	〒990-1101 山形県西村山郡大江町左沢 882-1
電話番号	0237-62-2111

- 2 山形県商工会連合会 (連携する内容は上記項目の①②③⑥⑧)
代 表 会長 小野木 覺
住 所 〒990-0827 山形県山形市城南町 1-1-1
電話番号 050-3540-7211
- 3 西村山商工会広域連携協議会 (連携する内容は上記項目の ①③⑤)
代 表 会長 安藤博章
住 所 〒991-0021 山形県寒河江市中央 1-8-38
電話番号 0237-86-1211
- 4 日本政策金融公庫山形支店国民生活事業 (連携する内容は上記項目の ③④)
③については、セミナー開催等
代 表 事業統括 早川博康
住 所 〒990-0042 山形県山形市七日町 3-1-9
電話番号 023-642-1331
- 5 山形県企業振興公社 (連携する内容は上記項目の ③④)
代 表 理事長 石澤義久
住 所 〒990-8580 山形県山形市城南町 1-1-1
電話番号 023-647-0664
- 6 よろず支援拠点 (連携する内容は上記項目の③④⑥)
代 表 コーディネーター 尾形恵子
住 所 〒990-2473 山形県山形市松栄 1-3-8
電話番号 023-647-0708
- 7 山形銀行左沢支店 (連携する内容は上記項目の①③④⑧)
代 表 支店長 鈴木 研
住 所 〒990-1101 西村山郡大江町大字左沢 388
電話番号 0237-62-3131
- 8 きらやか銀行左沢支店 (連携する内容は上記項目の①③④⑧)
代 表 支店長 志田 強
住 所 〒990-1101 西村山郡大江町大字左沢前田 927-1
電話番号 0237-62-3222
- 9 山形中央信用組合左沢支店 (連携する内容は上記項目の①③④⑧)
代 表 支店長 斉藤 茂
住 所 〒990-1101 西村山郡大江町大字左沢 889-1
電話番号 0237-62-2551

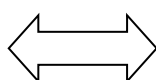
連携体制図等

情報を共有し、小規模事業者の多面的な支援を可能にするための連携の組織



※以上のように全体としての情報の共有と連携を図り、地域振興事業についても効率的に進めていく体制を構築する

※凡例



双方向矢印については、情報の共有と支援の連携を示した。



一方矢印は、商工会以外でも、専門家派遣や金融斡旋により、連携者が直接的な支援を行うことも示している。