

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） 白鷹町（地方公共団体コード 064025）
実施期間	令和8年4月1日 ～ 令和13年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 ①「稼ぐ力」の強化支援（収益性向上・販路開拓） ②「自走できる力」の習得支援 ③DX推進等による生産性向上への取組と人材育成
事業内容	<p>3. 地域の経済動向調査に関すること</p> <p>①国が提供するビッグデータの活用</p> <p>②小規模事業者に対する一斉調査</p> <p>4. 需要動向調査に関すること</p> <p>①主に食品等の製造小売業を対象とした調査（BtoC）</p> <p>②主に精密機械製造業を対象とした調査（BtoB）</p> <p>5. 経済状況の分析に関すること</p> <p>①経営分析する事業者の掘り起こし</p> <p>②経営分析の実施（財務状況分析、非財務情報分析）</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>①事業計画策定に資するセミナーの開催</p> <p>②経営指導員等による事業計画策定支援</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>①定期巡回によるフォローアップ</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>①精密機械製造業を中心とした展示商談会への出展（BtoB）</p> <p>②食品製造業・6次化取組者を中心とした展示販売会への出展（BtoC）</p> <p>③新商品開発支援</p> <p>④ECサイト整備・再構築支援</p>
連絡先	<p>白鷹町商工会 〒992-0832 山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥乙 555-1 TEL：0238-85-0055 FAX:0238-85-0056 E-mail：shira@shokokai-yamagata.or.jp</p> <p>白鷹町 商工観光課 〒992-0892 山形県西置賜郡白鷹町大字荒砥甲 833 TEL：0238-87-0696 FAX：0238-85-2128 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

①白鷹町の概要

【立地】

山形県南部の置賜地方に位置する白鷹町は、朝日連峰と白鷹丘陵に囲まれた盆地であり、町の中央を最上川が貫く中に水田地帯が広がる自然豊かな町である。総面積 157.71 km²のうち約 65%を森林が、約 13%を農地が占める中山間地域であり、この地理的特性により、小規模事業者の商圏が限定される一方、豊かな自然環境を活かした特産品開発の可能性はある。



山形県内における白鷹町の位置

【特産品・名物】

日本最大級の築場（やなば）で獲れる鮎、手すきで作る深山和紙、白鷹紬（織物）、日本一の生産量を誇る紅花、ミニトマト、そば、あけび、赤すももなどが特産品である。



築場で獲れる鮎



白鷹紬



和紙人形

【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。

特に紅花については生産量日本一「日本の紅（あか）をつくる町」として SHIRATAKA RED（シラタカレッド）関連商品を白鷹町特産品として販売し、町内外への PR とともに各社の売上拡大につなげている。

「白鷹町観光交流推進計画」では町民・関係団体・行政等が一体となって観光振興を図ることが記載されており、紅花や地域の農産物などの観光資源や食の魅力向上、温泉施設といった滞在・体験コンテンツの充実と磨き上げ、DX 推進による戦略的情報発信と誘客を、観光協会・商工会などとの協働体制を構築しながら取り組むこととなっている。

白鷹の四季を通じた観光資源



春の古典桜



夏の紅花



秋の鮎



冬の隠れ蕎麦屋

観光拠点施設等売上額（単位：百万円） 白鷹町観光交流推進計画より抜粋

H30	R1	R2	R3	R4	R5
663.4	622.3	468.7	476.3	545.8	551.4

【交通網】

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



鉄道

【人口の推移】

総人口は12,067人（2025年9月30日現在、住民基本台帳数値）であり、平成27年の14,175人と比較して17.4%減という状況であるため、域外への販路開拓支援が重要課題となっている。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10,500人程度と設定している。目標達成のための取組として人材の確保・育成とデジタル化の促進による利便性の向上や負担感の軽減に向けた対応を掲げている。

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27年	14,175	4,405	34.5%
令和2年	12,890	4,389	38.7%
令和7年9月	12,067	4,702	未発表

※白鷹町HP「住民基本台帳」「令和6年度白鷹町町勢要覧」より

②白鷹町産業の現状と課題

(i) 業種別商工業者数の推移

令和3年(2021年)経済センサスによると、白鷹町の商工業者数は536事業所、うち小規模事業者数は456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。

業種別では、製造業93社(うち小規模75者)、商業・サービス業347社(うち小規模291者)、建設業83社(うち小規模78者)となっており、特に商業・サービス業と建設業における小規模事業者比率が高いことが特徴である。このため、限られた経営資源で競争力を維持するための支援が急務となっている。

平成28年(2016年)同調査と比較すると、全体の商工業者数が約10.8%(58社)の減少となっている。うち小規模事業者数については48者の減少となっており、減少率・減少数が加速している。また商工業者全体に対する小規模事業者の割合に変化はほとんどない。

白鷹町の商工業者数

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28年	594		504		84.8%
令和3年	536	△10.8%	456	△10.5%	85.0%

(経済センサスより)

白鷹町の商工業者数：業種別

産業分類	令和3年		平成28年		増減	
	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数	商工業者数	小規模事業者数
①農林漁業	13	12	9	7	4	5
②鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0	-	-
③建設業	83	78	93	88	△10	△10
④製造業	93	75	113	93	△20	△18
⑤電機・ガス・熱供給・水道業	0	0	0	0	-	-
⑥情報通信業	1	1	3	3	△2	△2
⑦運輸業、郵便業	13	10	11	8	2	2
⑧卸売業、小売業	133	102	146	112	△13	△10
⑨金融業、保険業	5	5	5	5	-	-
⑩不動産業、物品賃借業	12	12	9	9	3	3
⑪学術研究、専門・技術サービス業	17	12	19	16	△2	△4
⑫宿泊業、飲食サービス業	48	42	55	45	△7	△3
⑬生活関連サービス業、娯楽業	69	69	78	77	△9	△8
⑭教育、学習支援業	5	5	6	6	△1	△1
⑮医療、福祉	8	8	12	11	△4	△3
⑯複合サービス事業	5	4	6	5	△1	△1
⑰サービス業(他に分類されないもの)	31	21	29	19	2	2
合計	536	456	594	504	△58	△48

(経済センサスより)

(ii) 各業種の現状と課題

【商業・サービス】(小売・飲食・宿泊・他サービス業)

(現状)

町内の事業所構成はチェーン展開している中規模スーパーが2社、菓子製造販売と食品製造販売が各5社のほかは小規模な小売業・飲食業が大半を占めている。

顧客の中心となっている町民人口が、平成27年と令和2年を比較して約10.0%減少し、小規模事業者も平成28年(316社)→令和3年(291社)にかけて25社減少と約-8.6%となっている。(上記経済センサスの⑥情報通信業～⑰サービス業を合算)

そのような中で、既存顧客のニーズを満たす商品ラインナップを維持、かつ地域の特色を活かした魅力ある商品を開発し、販路開拓を進めている事業所も出てきている。

(課題)

商品開発の過程でプロダクトインの姿勢が先行している事業所が多く、顧客ニーズ・市場調査を十分に分析する経営を身につける必要がある。経営分析による強みの把握、それを活かせる市場開拓のための需要調査が何より重要な課題となっている。特に単純なアンケート調査に留まらず、消費者の生の反応を肌で感じる機会を数多く作り出すことが課題となっている。

また、SNS、HP、ECサイトの活用をより一層進めることによる販売促進も必要である。

【建設業】

(現状)

白鷹町の建設業は、令和2年7月豪雨災害等の豪雨災害関連工事や町補助金を活用した住宅リフォーム需要により一定の業況を保っているが一時的な業況支えであり、長期的な事業基盤の確立には至っていない。また人口減少により、地域の建設需要が新築・リフォームともに減少している。

(課題)

財務・資産管理の最適化により生産性の最大化を図ることが必要とされ、業務プロセスの標準化とデジタル化の推進、多能工化による人材の柔軟な配置により、持続可能な経営体制の構築による健全性維持が求められている。

白鷹町の特有の課題として地域建設需要の長期的な減少傾向と、災害復旧工事への依存リスクが高いことなどから、経営計画を作成し、地域外への事業展開の推進によるリスク分散が重要となっている。

しかし令和3年経済センサスにおいて、白鷹町では建設業数83社のうち小規模事業者が78社と約94%を占めている。建設業の小規模事業者は経営者が自ら現場で作業することが多く、経営分析を主体的に作成していくことが非常に難しいため、外部主催のセミナー等に積極的に参加することで分析スキルを磨くことが必要である。

【製造業】(主に機械製造)

(現状)

誘致企業その他、地域に根ざした多様な企業が存在している。小規模な製造業は町内や近隣市町村からの下請けであることが多い。元請の景況の影響を受けやすいことから、近年では直接受注を獲得すべく、各種展示会・商談会へ積極的に出展する中堅企業も増えてきている。

また、町の製造業全体で技術者養成に力を入れており、技能検定の講習を合同で実施している。毎年合格者を輩出し、技術力の向上に努めている。

一方で近隣自治体に大企業の工場もあり、雇用条件で不利な部分もあることから人材確保が深刻な問題となっているが、高い技術力とトップセールスにより、堅調に業績を伸ばし、好条件で雇用を創出している企業も存在している。しかし地域の優良企業が多く存在しているにもかかわらず、町内及び近隣市町村に知名度が及んでおらず人材確保につなげられていない。

(課題)

限られた人員の中で業績を確立していくためには、受注拡大を進めながらも、生産性向上を可能な限り高める取組が必要である。DXの推進と、それを活用できる人材の育成も不可欠である。製造分野だけでなく労務・受発注管理といった業務全般に効率化が求められている。

また人材確保についても長期的な視点を持ち、町内だけでなく近隣市町村の学校等に対するリクルートを継続して実施していく仕組みづくりを進めていかなければならない。

③白鷹町商工会の経営支援に対する現状と課題

(現状)

巡回・窓口指導による経営相談や金融機関・信用保証協会と連携した金融支援、決算指導の際の財務分析等により経営支援を実施してきた。

近年の人件費・物価高騰、税制改正、DX推進に対しては、各種セミナーを開催するなど事業環境変化への対応支援強化も図っている。

また、高度な知識が必要な経営支援案件については町行政・各専門家と連携体制を構築することで、経営改善を進めている。

経営課題解決のため経営分析・経営計画策定・事業計画についても「対話と傾聴」による策定支援に取り組んでいる。

商工会の情報発信についても従来の郵送・FAXに加え、公式LINEアカウントやインスタグラムなどのSNSを活用し、経営改善に資する情報を提供している。

(課題)

町内人口に伴い商工業者数は減少しているが、会員数は近年維持を続けている。しかしながら経営課題や事業環境変化は年々高度化かつ複雑化しており、変化速度も非常に早くなっているため、1事業所に要する指導時間は大幅に増えている。

経営力再構築伴走支援手法にある「答えを教えない」課題設定型支援を通じて、自己変革力を高め、持続的に成長できるように支援を進めているが、その成果を見極めるためのフォローアップに時間を割くことが困難である。

経営指導員2名により約350の会員を伴走支援するためには、従来の再生支援である経営改善指導と、成長支援である経営発達支援の考え方をよく理解し、各専門家等との連携や業務のDX推進等により、効果的かつ効率的な経営力再構築型の伴走支援に取り組む必要がある。

白鷹町商工会の会員数推移（各年度末の数値）

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
会員数	361	354	362	355
地区内商工業者数	594	594	594	536
組織率	60.7%	59.6%	60.9%	66.2%

(地区内商工業者数は、R3～R5：28年度経済センサス、R6：令和3年度経済センサスより)

業種別会員数（令和7年4月1日現在）

	商業 (卸小売)	商業 (飲食サービス)	建設業	製造業	その他
会員数	85	90	75	65	39
うち小規模 事業者数	74	77	72	49	31

(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た長期的な振興のあり方

10年程度先の小規模事業者が直面する現実として

- ・地域内消費は人口減少により確実に縮小し、一方でEC等により「地方の小規模事業者が全国・世界と直接つながる」ことが当たり前になってくる。
- ・労働力不足が常態化し、少人数で高い生産性を実現する経営転換が不可避
- ・デジタルツール等の進化が加速し、使いこなせる事業者と取り残される事業者の格差が広がるなどが予想される。

そこで10年先を見据えた支援として、前述までの産業、そして商工会の現状と課題を踏まえ

- i 「稼ぐ力」の強化支援（収益性の向上・商品開発・販路拡大）
- ii 環境変化に素早く対応できる経営力の育成（自走できる力の育成）
- iii 労働力不足に対応した生産性向上支援（1人当たり利益の向上）
- iv 「人材力」の強化支援（経営者・従業員向け研修）
- v 「地域連携」の強化（行政・金融機関・他の支援機関）

これらを兼ね備えた経営体に進化するための伴走型支援を実施する。また支援の質と量の両立を図るため、成長支援を要する小規模事業者を選択と集中により進めていく。

②第6次白鷹町総合計画（2020年～2029年）との整合性

白鷹町では第6次白鷹町総合計画においては基本構想（2020年～2029年）により、前期基本計画（2020年～2024年）を策定した。前期計画の評価・検証を行いつつ様々な課題に適切に対応し、後期基本計画（2025年～2029年）を策定している。

後期基本計画の第3章、『地域資源を活かし、魅力と活力にあふれる「しごと」づくり』の中で、次のように掲げている。

【商工業】

（現状）

本町の工業は機械製品製造業を中心に、中小零細の下請け企業が大半を占めている。景気変動の影響を受けやすい産業構造であり、人手不足が深刻化している。

（課題）

- ・下請け依存による収益性の低さと、景気変動への耐性不足
- ・後継者不足による廃業リスクの増大
- ・人手不足の深刻化に対する労働力確保と生産性向上の両立

（対策の方向性）

- ・中核企業を中心とした、強みを生かした技術革新等の競争力強化
- ・事業承継支援の強化（企業・町・商工会・金融機関の連携体制構築）
- ・生産性向上と働き方改革の同時推進

【産業人材の育成】

（現状）

若者の転出数が大きく著しく社会減少が進行している。また、若者の定着も必要な反面、小規模事業所が多い本町では業種等に差がある。

(課題)

- ・就業支援と高度な技術の習得による差別化（安定的かつ有利な受注獲得）

(対策の方向性)

- ・技術の高度化等に対応できる人材の育成

【新たな産業の創出（若者による起業等への支援）】

(現状)

情報化によるビジネスチャンスは膨らんでいるが、資金面等のリスクに対する不安感から若者による起業は少ない状況にある。

(課題)

- ・創業に対する支援の整備
- ・技術や人材、情報の共有化と有効活用による支援

(対策の方向性)

- ・創業支援等、事業計画に基づいた、関係団体・機関と連携した支援

【6次産業化の推進】

(現状)

各産業間の連携や交流により、新たな特産品開発が期待されている。農業者のみならず商工業者との連携し、商工会や観光協会等との共有化・事業の展開と、農工商観連携による6次産業化の推進を図る。

(課題)

- ・食品製造業者等だけではなく、多様な要素と掛け合わせ新たな付加価値を生み出す
- ・挑戦する機会の創出と、本町の特徴を最大限に生かした町外・国外を視野に入れた経済循環

(対策の方向性)

- ・産業間の連携、産業団体の連携促進
- ・地域資源を活用した特産品の開発支援

また、第5章には『自治体 DX の推進』が掲げられ、下記の施策の内容が記載されている。

- ・公式 LINE 等 SNS を活用した受発信体制の強化
- ・DX 人材の育成・活用
- ・地域社会のデジタル化、産業等の各分野における DX 推進

(第6次白鷹町総合計画後期基本計画 p 66～p 76 抜粋)

上記の白鷹町の基本計画を踏まえた人口減少・人材不足の中での生産性・技術力向上による生産性向上、商品開発等による売上・利益拡大を重要課題と設定し、小規模事業者に対し伴走型支援による経営力向上を図る白鷹町商工会の取組は、第6次白鷹町総合計画の実現に貢献できる内容であり、連動性・整合性がある。

③白鷹町商工会としての役割

白鷹町商工会は、地域経済の基盤である小規模事業者の「稼ぐ力」を高め、持続可能な経営体への進化を支援するパートナーとしての役割を担っていく。単なる相談窓口ではなく、人口減少・労働力不足・市場縮小という厳しい現実と直面する事業者に対し、経営分析→計画策定→実行支援→検証改善の伴走型支援サイクルを回し続ける存在である。同時に白鷹町総合計画の実現に向けた産業振興の推進役として、行政・金融機関・専門家との連携ハブ機能も果たしながら、白鷹町の発展に寄与すべく、地域経済の更なる発展に貢献していく。

(3) 経営発達支援事業の目標

(1) 地域の現状及び課題、(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、以下の目標を設定し、経営発達支援に取り組んでいく

①支援対象

持続的に成長・発達していくための能動的な取組をする、経営に前向きな小規模事業者の成長支援を重点的に実施する。

②目標

【目標1】「稼ぐ力」の強化支援（収益性の向上）

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI	事業計画策定支援事業者について 営業利益率+3% の達成
KPI	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済動向調査 ビッグデータの活用 年1回 ・ 需要動向調査 BtoC 4者/年、BtoB 3者/年 ・ 経営状況分析 20者/年 ・ 事業計画策定支援 10者/年

設定した理由：収益性を図る指標として粗利率は業種別でかなりの差が生じるため、営業利益率を採用する。営業利益率について

全国平均：4.4%（財務省「法人企業統計調査からみる日本企業の特徴」より）

白鷹町の小規模事業者の現状：1.8%（令和6年度商工会経営分析 小規模事業者34者の平均）となっていることから、全国平均を2.6ポイント下回っている。

本計画の伴走支援により

- ・ 原価売価設定支援（赤字事業の見直し等）で+1.0ポイント
- ・ 販路開拓支援（新規顧客獲得等）で+1.0ポイント
- ・ 業務効率化支援（固定費削減等）で+1.0ポイント

の3本柱で、年平均0.6ポイント。5年間で+3.0ポイントの達成を目指す。

+3.0%の達成により平均営業利益率4.8%となることで、この水準は全国平均（4.4%）を上回り、標準的な小規模事業者が安定経営に必要な利益率の目安であり、「5年で+3%」と設定した。

KPIとしての経済動向調査から事業計画策定支援の設定は、営業利益を確保するための具体的な取組（価格転嫁、販路開拓、業務効率化等）について、小規模事業者が確実に計画の策定と実施をすることを支援するためのものである。

【目標2】「稼ぐ力」の強化支援（商品開発・販路拡大等の新たな需要開拓）

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI	①展示会出展：5年間での新規取引成約 合計35件 ②EC販売売上：ECサイト整備事業者について +30%
KPI	<ul style="list-style-type: none"> ・ 精密機械製造業を中心とする展示商談会 年1回出展（対象3者） うち成約数 1者/年 ・ 食品製造、6次化取組者を中心とする展示販売会 年1回出展（対象4者） うち成約数 1者/年 ・ 地域資源を活かした新商品開発への取組 2者/年 ・ ECサイト整備、再構築 4者/年

設定した理由：

①展示会出展に対する KGI

展示会出展回数・・・(精密機械製造3者+食品製造等4者)×5年=35回

過去の成約率・・・展示会出展後1年間で平均1件/者

「成約なし」の事業者もあることから、出展前支援・出展後フォローにより、保守的に見積もっても1者1件以上の成約数は達成可能。なお、過去の具体的な展示会は以下のとおり。

・精密機械製造業を中心とする展示商談会 (BtoB)

展示会名：機械要素技術展・東京展 (毎年7月頃 3日間開催)

来場者数：約5.5万人 (出展者 機械部品、加工技術、表面処理など約2,000社)

内 容：開発・製造・生産技術・購買部門をはじめとしたユーザーが来場し出展企業と商談

実 績：出展後の交流により成約につながっている

・食品製造業、6次化取組者を中心とする展示販売会 (主に BtoC)

展示会名：グッドライフフェア (毎年10月頃 3日間開催)

来場者数：約4.5万人 (出展者 食品・工芸品等の生産者製造者など約600ブース)

内 容：バイヤー・小売店 (約2割) 一般消費者 (約8割) が来場し、販売・商談を実施

実 績：開催期間平均売上 約12万円/者、平均商談数 約10件/者、新規取引の成約あり

②EC販売売上に対する KGI

食品製造業が展示販売会へ出展するにあたり、商品開発・ECサイトの整備と再構築による売上・営業利益拡大への相乗効果を狙う。

国内 BtoC-EC 市場規模は継続的な拡大傾向にあり、前年比成長率は BtoC で 5.1%増、BtoB で 10.6%増と推移している (2024 年経済産業省「電子商取引に関する市場調査」) ここへ新商品開発での商品力向上、ネット販売のノウハウ習得といった事業者独自の競争力強化による上乗せ効果を見込み、5年間で累計30%の売上増加 (年平均約5.4%増) を目標とした。

【目標3】「自走できる力」の習得支援

支援計画の認定期間 (5年間) 目標

KGI	事業計画策定支援事業者について 営業利益率+0.6%/年 の達成
KPI	・1者あたりのフォローアップ頻度 3回/年 (通常のフォロー頻度) ・フォローアップ実施企業 40者/年

設定した理由：目標1で設定した「5年間で営業利益率+3%」を達成のため、「営業利益率+0.6%/年」を定期的なフォローアップ診断の中で確認していく指標である。KPIは経営指導員2名が可能な定期的なフォローアップ数であり、通常のフォロー頻度において年3回 (4か月に1回) の事業進捗確認により、営業利益率平均+0.6%/年を達成する。支援を通してPDCAの回し方を身につけ、5年間で自走できる力を身につけるため設定した。

【目標4】DX推進等による生産性向上への取組と人材育成

支援計画の認定期間 (5年間) 目標

KGI	DX推進に取り組んだ支援事業者について 従業員1人当たり営業利益+5%
KPI	・事業環境変化対応セミナー 年1回開催 (対象:10者) ・DX推進を含めた事業計画策定セミナー 年1回開催 (対象:10者) ・生産性向上セミナー 年1回開催 (対象:10者)

設定した理由：生産性向上を図る指数として、従業員 1 人あたり営業利益を設定した。生産性向上を図る中で、最新の DX や法令・技術・情報を取り扱える人材の育成は欠かすことのできないものである。KPI については知識を事業計画に落とし込み運用していくためセミナーを開催し、経営者のみならず現場の従業員の生産性向上に資する知識習得のため設定した。

《地域への裨益目標》

上記目標の達成に向けた取り組みにより、産業振興が図られ、地域経済の発展につなげていくことを目指す。

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 8 年 4 月 1 日～令和 13 年 3 月 31 日）

(2) 目標達成に向けた方針

【目標 1】「稼ぐ力」の強化支援（収益性の向上）

達成方針 1：産業構造の把握（経済動向調査）

RESAS により地域経済循環マップ・生産分析、まちづくりマップ・From-to 分析、産業構造マップなど、経済動向調査による分析を実施する。

（設定した理由）

ビッグデータを活用することにより、可視化と比較を迅速に実施でき、初期投資なしで事業計画の前提条件を素早く固めることができる。

達成方針 2：顧客ニーズの把握（需要動向調査）

アンケート調査により、直接お客様から商品・サービス・取引条件のニーズを把握する需要動向調査を実施する。

（設定した理由）

顧客の生の声で「課題→評価→購入意向」を直接把握でき、事業計画の前提である「誰に・何を・いくらで・どの訴求で」を定量化することで意思決定前にリスクの低減と PDCA の迅速化を図れる。

達成方針 3：自社のポジションの把握（経営状況分析）

財務情報と非財務情報の両面から経営状況を客観的に把握する。分析にはローカルベンチマークを利用することを推奨し、財務の 6 指標と非財務の 4 視点から事業の強みや将来性を可視化する。

（設定した理由）

数字で現状を客観視し、強み・弱みを特定することで事業計画の前提と KPI に根拠を付与できる。また社内外（金融機関・支援機関）への説明力を強化できる。

達成方針 4：稼ぐための戦略を立てる（事業計画策定）

市場分析や自社の強みに基づいた、顧客をどのように獲得し、どのような価値を提供して利益を生むかの戦略を、数字に連動した計画を策定する。

（設定した理由）

5 年後、10 年後に会社がどうなっていきたいか、を明確にする。計画を立てることで市場環境や顧

客ニーズの変化といった不確実性に対し、計画と実績の差異を分析することができる。その変化をいち早く察知し、軌道修正と対応（PDCA）をできるようにする。

【目標2】「稼ぐ力」の強化支援（商品開発・販路拡大等の新たな需要開拓）

達成方針1：機械製造業等の展示商談会への出展（BtoB）

首都圏への展示商談会へ出展することにより、自社の高度な加工技術を可視化し、自動車などの成長産業のサプライチェーンに参画なども視野に入れた戦略的拠点とする。

（設定した理由）

カタログスペックだけでは伝わらない「匠の技」を直接見せる絶好の機会であり、技術力を正に評価してくれる顧客と出会うことで、価格競争から脱却した高付加価値な案件の獲得につながる。業界の最新トレンドを肌で感じ、競合他社の技術を確認することにより自社の技術的な立ち位置も客観的に把握できることで、経営戦略の一手につながる。また新たな協業先を発見できる機会にもなる。

達成方針2：地域の特色を活かした食品製造業等の展示販売会への出展（主にBtoC）

大消費地である首都圏での展示販売会に出展し、生産者自身の想いや白鷹の風土といった「物語」を試食という「体験」を通じてバイヤーや消費者に直接届け、ファン作り（顧客獲得）を実施する。

（設定した理由）

パンフレットだけでは伝わらない想いを、生産者自身の言葉で直接バイヤーや消費者に語ることで、単なる「商品」ではなく「応援したい一品」に変える仕掛けをする（ファン作り）また、展示会への出展準備段階でターゲットティング、パッケージデザイン、価格設定、アピールする物語の切り口を磨き上げ、安定供給体制の確立などの商品力向上にもつながる。

達成方針3：新商品開発への取組

主に食品製造分野において地域の特色を活かした商品開発を支援する。定期的な商品開発と展示会出展等の評価を受ける機会をセットで回し、「市場反応→改善→再検証」を素早く実施する。

（設定した理由）

評価を受ける機会を定期的に設けることは、見込顧客との直接対話・体験を通じて要望抽出と仮説検証に有効である。ファン形成と販路拡大、利益率向上を同時に実現でき、商品開発の実施により市場分析・経営分析・事業計画の再更新を図ることもできるため設定した。

達成方針4：ECサイト整備、再構築

売上目標を掲げて目的の曖昧化を防止し、新商品の投入やパーソナライズされたおすすめ機能、チャットボットによる顧客対応、サイト内検索の精度向上など、最新EC技術の導入により競合他社との差別化を図ることで、顧客の購入意欲を高める。

（設定した理由）

近年のECサイトは購買プロセスの快適さが求められる。定期的な再構築により顧客満足度を高め、直接的に購入率の向上につなげる。また、各種調査により市場や顧客行動の変化にサイトを適応させ、新たな顧客層を獲得するため設定した。

【目標3】「自走できる力」の習得支援

達成方針1：4カ月に1度のフォローアップ面談

計画に対する進捗の確認と、次の打ち手を考える機会を作り、事業者自身がPDCAサイクルを回すリズムを体に覚え込ませる。答えを提示せず、事業者が自ら課題を発見し、次の行動を決めるための「壁打ち相手」に徹する。

(設定した理由)

日々の業務に追われる事業者にとって、フォローアップ面談は立ち止まって事業全体を俯瞰し、自らの成長を促すための貴重な機会となる。短期的な視野ではなく事業の目的や1年後の姿など中長期的な目標に立ち返ることで、計画の軌道修正を実施するため選定した。また頻度については事業所の状況により柔軟に対応する。

達成方針2：1年間のフォローアップ企業数を限定して実施する

経営指導員1名が1年間でフォローアップできる企業数を20者とする。白鷹町商工会の経営指導員2名で40者を対象企業数とした。

(設定した理由)

対象となる企業数は、支援者のリソースが不足し支援の質が低下することのないように、事業計画策定支援をした小規模事業者のなかで、創業期や計画の重要度、自走する力等の事業者の成長ステージに合わせ、支援の優先順位を明確にするため設定した。

【目標4】DX推進等による生産性向上と人材育成への取組

達成方針1：外部環境の変化を意識する（事業環境変化対応セミナー）

市場の変化、技術革新、法規制の改正、社会情勢の変動など、外部環境の変化は予測困難かつ加速度的である。この変化を「脅威」ではなく「機会」と捉え、柔軟に対応する力を養う。

(設定した理由)

マクロ環境（政治・経済・社会・技術）の動向を自社のビジネスに引き寄せて考える視点を持ち、リスクを事前に洗い出すことで影響を最小化する対策を講じながら、変化の中に新規事業・新市場進出のチャンスを見出す発想力を鍛えるため。

達成方針2：変化に対応する戦略を立案する（DX推進を含めた事業計画策定セミナー）

DXを単なる業務効率化の手段だけでなく、新たな顧客価値を創造する事業戦略として位置付ける視点を養い、同業種や類似規模の企業の成功・失敗事例から自社に応用できるヒントを得る。

(設定した理由)

「ITツールの導入」と「DX」の違いを明確にし、ビジネスモデルそのものの変革として、自社の事業計画に組み込むための羅針盤とする。小規模事業者が着手できるDX推進を図るため、スモールステップで始められる具体例（無料クラウドツール、既存設備のIoT化など）を豊富に紹介することで身の丈に合ったDXの実現可能性を示すため設定した。

達成方針3：戦略を実現する具体的手段を学ぶ（生産性向上セミナー）

どの業務に注力すべきかを見極める力を養い、時間当たりの付加価値の最大化を図る。また、設備投資やIT導入が、どれだけ生産性向上に寄与するかを数値で評価する視点を持つ。

(設定した理由)

人手不足が深刻化する中、限られた人員で最大の成果を出すことは、小規模事業者の生き残りに直結する。このセミナーにて生産性向上の具体的かつ実践的な手法を学ぶため、設定した。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

白鷹町の小規模事業者が経営判断を行うためには、地域経済動向の的確な把握が不可欠である。しかし、町内の多くの事業者は、限られた人員体制や資金面の制約に加え、デジタルツールの活用ノウハウが不足しているため、地域経済に関する情報を収集・分析する機会を持っていない。当商工会では、REASAS（地域経済分析システム）による分析や、県内統一景況調査の結果をホームページで公開する取り組みを開始している。

(課題)

白鷹町の小規模事業者が、REASAS による地域経済分析や県内統一景況調査の結果を経営に活用できていない点が最大の課題である。当商工会として、これらの専門的な情報を事業者にとって分かりやすい形式に加工し、ホームページを通じてタイムリーに提供する体制の強化が求められている。具体的には、掲載情報の選定基準の明確化、グラフや図表を用いた視覚的な表現の工夫、そして事業者が実際に情報を閲覧し、自社の経営戦略に落とし込めるよう促すための効果的な周知・啓発活動の実施が必要とされている。

(2) 目標（公表回数）

	公表方法	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
RESAS の活用	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
小規模事業者調査	HP 掲載	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

(3) 事業内容

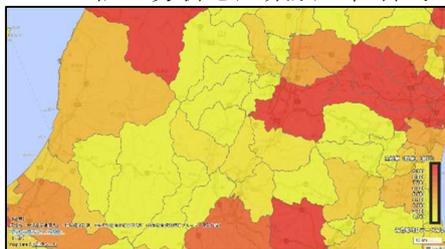
i 地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

効率的に地域経済分析を実施するため、経営指導員が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済分析を実施し、年 1 回公表する。

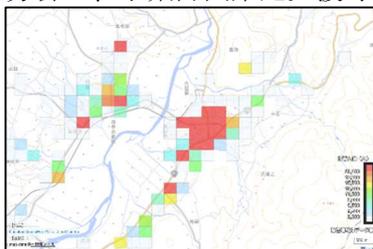
【調査項目】

- ・「地域経済循環マップ・生産分析」 ⇒ 地域の生産額を他地域と比較
- ・「マーケティングマップ・各種人口メッシュ分析」 ⇒ 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

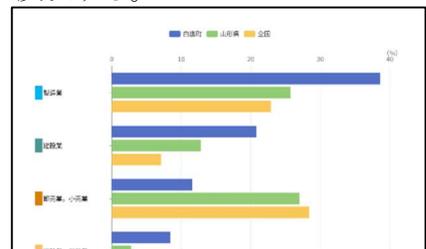
上記の分析を産業別・総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。



地域経済循環マップ（生産分析）



マーケティングマップ



産業構造分析

ii 小規模事業者に対する一斉調査

町内の経済状況調査として、町内の全小規模事業者を対象にアンケート調査を実施する。分析結果を年 1 回公表する。

【概要】

町内の小規模事業者から 100 者程度を抽出し、アンケート調査を実施する。
抽出方法として業種別（製造・商業・サービス・建設）から 25 者程度を無作為に抽出し、過去の経営分析実施者を優先的に選定する。
また回収率向上のため、職員巡回時に直接依頼（目標回収率 80%以上）し、回答者には分析結果レポートを個別提供する。

【調査項目】

代表者年齢、売上動向、従業員数、今後の動向

(4) 活用方法

- ・調査結果については HP に掲載するほか、LINE やインスタグラムでの周知を実施し、より多くの小規模事業者が活用できるようにする。
- ・経営指導員等が外部専門家と連携して分析し、事業者の業種・商圏に応じた分析結果を提示。
- ・セミナー等にて白鷹町の産業構造の特徴について情報提供し、自社のポジショニング分析を促す。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

多くの小規模事業者は経験と勘に頼った商品開発や価格戦略となっており、顧客起点（マーケットイン）の調査・活用は限定的となっている。調査をするためのリソース（時間・人材・手法・ツール）も不足し、分析・共有もなされていない現状である。

白鷹町商工会の需要動向調査は個社・業種別への深堀と結果還元が十分でなく、経営計画策定への貢献度が低い。

(課題)

毎年同時期・調査項目の顧客ニーズを確認することにより、需要動向を読み解くことが必要である。また調査結果を調査→分析→意思決定→計画、というマーケットイン実装の経営計画策定への仕組みへと確実に落とし込んでいく。

(2) 目標（消費者需要動向調査）

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
BtoC (調査対象事業者数)	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
BtoB (調査対象事業者数)	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

i BtoC（主に製造小売業を対象とした調査）

【調査概要】

菓子・漬物・農産加工品等を製造販売している小規模事業者 4 者の商品について、多くの消費者が存在する首都圏での展示会・販売会にてアンケート調査を実施。調査結果を事業者にフィードバックし、事業計画に反映させる。

【サンプル数】

来場者 100 人程度。サンプル構成として 20 代 20%、30 代 30%、40 代 30%、50 代以上 20%と各年代の需要動向をモニタリングできるように考慮するほか、男性・女性も半数ずつになるようにする。

【調査手法】

東京ビッグサイトで開催される「グッドライフフェア」(3日間来場者約45,000人)など、多くの来場者で賑わう展示販売会で、地域の特色を生かした商品に触れてもらい、事業者自身や同行している経営指導員等がアンケート調査を行う。

【調査項目】

年代、性別、家族構成、居住地のほか、以下の項目を5段階で評価してもらう。

- ・商品評価(味・食感、甘さ・塩味等のバランス、パッケージデザイン、内容量の適切性)
- ・価格評価(現在価格での購入意向、適正と感じる価格帯(自由記述))
- ・購入チャンネル(希望する購入方法…店頭/EC/ふるさと納税等)
- ・自由意見(改善提案、類似商品との比較等)

ii BtoB(主に部品加工等の製造業を対象とした調査)

【調査概要】

精密部品加工、電気電子機器製造等の製造業を営んでいる受注企業3者について、展示商談会参加の際に、来場者に対してアンケート調査を実施する。調査結果を事業者にフィードバックし、事業計画に反映させる。

【サンプル数】

来場する発注企業の担当者30人程度

【調査手法】

東京ビッグサイトで開催される「機械要素技術展」(3日間来場者約50,000人)、さいたまスーパーアリーナで開催される「ものづくり商談会」(来場者約20,000人)など、大規模な展示商談会に参加した際に、来場者に対して事業者自身や同行している経営指導員等がアンケート調査を行う。

【調査項目】

取引先に求める企業情報とその閲覧方法、希望する面談・打合せ方法等

(4) 分析結果の活用

当該事業者には直接フィードバックし、新商品の開発・事業計画策定への反映を行う。また事業者が特定されない範囲で、商談経験の少ない小規模事業者へ情報の共有をするなど、町内企業の底上げを狙う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

クラウド会計等の普及により、データ取得や可視化の環境整備は進んできている。また、物価高や賃上げ圧力等により、粗利益率・キャッシュフロー管理の重要度は高まっており、市場面ではEC・キャッシュレス化が拡大。正確な経営状況の分析は事業計画策定に不可欠な要素である。

しかし多くの小規模事業者では、日次・月次のデータに基づく経営分析が実装できておらず、経験則や勘所に依存した意思決定が継続している。そのための経営課題の抽出、課題解決のための事業計画策定支援に結びつける意識醸成が足りず、支援機関内部での情報共有化も十分でない。

さらに事業環境の複雑化により1事業所に対する支援の難易度も上がっており、1件の支援に要する時間も飛躍的に多くなっている。

(課題)

以下の経営分析項目に対する支援の平準化と支援機関内部での共有強化を目指す。

また手法だけではなく、経営力再構築伴走支援モデルに沿った傾聴と対話により、支援の中で信頼関係を構築し、事業計画策定から策定後の実施支援までわかりやすい支援を心掛ける。

- ・定量分析(財務・キャッシュフロー・部門別商品別の採算等)と定性(SWOT分析による強み弱みの把握等)に基づいた経営分析

- ・原価上昇に対する価格戦略、資金繰り管理、DX化への取組状況と生産性向上への検討
- ・事業承継計画、セキュリティ・BCP策定状況など中期・長期的なリスク対策
- ・販路開拓の戦略

(2) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
巡回・窓口相談件数	505件	400件	400件	400件	400件	400件
延べ対象企業数	150者	100者	100者	100者	100者	100者
経営分析件数	35件	20件	20件	20件	20件	20件

※経営分析件数については、経営指導員1人当たり10件×2名を目標とする。より効果のある伴走支援実施にするため、1件に要する支援時間を多く見積り、現行よりも少ない目標となっている。

(3) 事業内容

i 対象事業者の掘り起こし

日々の巡回・窓口相談（主に金融・税務・補助金相談）において、経営課題のヒアリングを実施し、経営発達に意欲のある事業者を選定する（年20件 経営指導員1名当たり10件）
特に「売上減少が継続している」「新規事業展開を検討している」「事業承継を予定している」「補助金申請を検討している」「経営改善への意欲が高い」等の事業所を優先的に選定する。

ii 経営分析の項目

【財務状況分析】

売上高、利益率、キャッシュフロー、自己資本比率、設備投資効率など。

「ローカルベンチマーク」等を使用し、経営の健全性・収益性・成長性を把握する。

【非財務情報分析】

SWOT分析（事業の強み・弱み、生産性向上への取組状況、事業承継等）による課題のあぶり出し。事業者との信頼関係を築くことを第一に考え、経営者自身が「腹落ち（納得）」と自身の置かれた状況について「気づき」を促せるよう側面的にサポートする。

【具体的な分析実施手順】1事業者あたり約3時間を目安とする

- ・事前準備（30分）：決算書3期分、試算表等の収集
- ・財務分析（60分）：ローカルベンチマーク6指標の算出、同業他社比較、資金繰り状況の確認
※同業他社比較はTKC経営指標等を活用する
- ・非財務分析（60分）：経営者との対話、商品サービスの競争力評価、業務プロセスの効率性確認
- ・分析結果取りまとめ（30分）：分析レポート作成、改善提案の整理

※専門的な知識が必要な場合は「山形県よろず支援拠点」等の他支援機関との各専門家と連携し、解決を図る。

(4) 分析結果の活用

- ・経営分析の結果は事業者へフィードバックする。対面での説明（60分）では専門用語を避け、図表を活用。改善の優先順位（短期・中期・長期）を提示し、次回面談日の設定し事業計画策定を促す（1か月後を目安）
- ・他機関や専門家との連携が必要となった場合は、対象者の同意を得た上で共有する
- ・分析結果はクラウド型支援ツール（Shoko.Biz）で管理し、職員が共有できるようにすることで支援機関としての能力向上を図る。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

人口減少・市場縮小が進み、物価高騰・人手不足など経営に直面する課題は増加する一方である。また SNS や EC などデジタル化の波や情報過多の風潮も深刻である。これまで通りの漠然とした経営から脱却し、5年後・10年後に会社をどうしたいかの具体的な計画と、日々の実績を比較して改善していく PDCA サイクルもますます重要になってきている。

しかしながら小規模事業者にとって事業計画策定に費やす時間的余裕はないことがほとんどであり、効果に疑問を抱いていることも多いことから、ほとんど着手できていない。「失敗はしたくない」「時間と労力を無駄にしたくない」という真剣な想いを傾聴し、寄り添った経営力再構築型の伴走支援が非常に重要となっている。

(課題)

このような現状の中で、計画書を作ることが最大の目的ではなく「考える時間」に価値があることを伝え、一緒に考えることを提案していく。そのため、事業計画策定支援の第一歩として「作るためのセミナー」ではなく「考えるためのセミナー」などとしてカリキュラムを工夫し、心理的ハードルを下げしていく。

支援を通じて、小規模事業者が稼ぐための戦略を具体的に立て、実行していくため「地域・需要動向」を客観的に分析し、主観的な「経営分析」に基づき、数字と連動させた行動計画を策定することで、中長期的な経営成長を目指していく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者は社長であり、営業マンであり、経理担当であり、現場の作業員でもあることが多く、目の前の業務に追われて時間的・精神的に余裕がないのが現状である。そのため経営者と伴走しながら「一緒に考える」プロセスから支援を開始する。思考のきっかけと土台作りの場として各種セミナーを開催し、参加を通じて各事業者の気づきと初動を後押しする。

このような基本姿勢から、以下のような支援方針とする。

- ・経営分析を実施した小規模事業者のうち、年間5割程度が事業計画を策定することを目指す。
- ・経営力再構築型の対話と傾聴を重視した伴走支援により、自己変革力を育成できるよう支援する。
- ・支援の核心を「文書を作る」ことではなく「考える時間を確保する」ことであることを明確に伝え、「現場の困りごと」「やってみたいこと」を引き出す支援を心掛ける。
- ・セミナーと対話により、学習と実践を往復させる支援を通じて、事業計画の現場への定着と自走化を図る。

(3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
セミナーの開催	-	3回	3回	3回	3回	3回
事業計画策定事業者数	12者	10者	10者	10者	10者	10者

従来の提案型ではなく、事業者自身の考えを引き出す経営力再構築型の支援を重視するため、現行の事業計画策定数よりも絞った目標設定となっている。

(4) 事業内容

i. 事業環境変化対応セミナーの開催

【目的】

市場の変化・社会情勢の変動など外部環境の変化速度は加速しており、事業計画策定時にはこの変化を「機会」と捉え、柔軟に対応することが必要であり、その発想力・着眼点を養う。

【具体的手法】

開催内容：最新のマクロ環境動向を専門家の分析により、新規事業・新市場進出への具体的手法と合わせて学ぶ

開催回数：年1回

対象者：これから事業計画策定に取り組む小規模事業者のほか、主に金融・税務・補助金相談のあった事業者のうち、事業計画策定支援が必要と経営指導員が判断する者

募集方法：巡回・窓口相談時の声かけ、LINE 公式アカウント、Instagram、HP

成果指標：参加者数、事業計画策定件数

ii. DX 推進を含めた事業計画策定セミナーの開催

【目的】

具体的な「稼ぐための戦略」と、それを裏付ける「数字」を連動させた事業計画策定に役立つセミナーを開催する。DX の視点を取り入れ、業務効率化や新たな価値創造の可能性も探る。

【具体的手法】

開催内容：具体的な目標設定（5年後・10年後に会社をどうしたいか）、稼ぐための戦略立案、小規模事業者でも取り入れやすいDX活用、戦略を売上・費用計画等の数字と連動させるなどワークショップ等を取り入れながら進める。

開催回数：年1回

対象者：事業計画策定を具体的に進めたい事業者、DX導入に関心があり、自社の成長戦略に活かしたい経営者

募集方法：巡回・窓口相談時の声かけ、LINE 公式アカウント、Instagram、HP

成果指標：参加者数、事業計画策定件数

iii. 生産性向上セミナーの開催

【目的】

策定した事業計画をより実効性のあるものに磨き上げる。具体的な業務改善や効率化を通じて生産性を向上させ、少ない労力で大きな成果を出せるように改善していく。

【具体的手法】

開催内容：日々の業務フローの見直し、顧客満足度向上のためのサービス改善策、計画が作りっぱなしにならないための具体的なPDCA方法など、他社の生産性向上事例も参考にしながら自社で取り入れられるアイデアを深掘りする。

開催回数：年1回

対象者：策定した事業計画のブラッシュアップを希望する事業者、業務効率化や人材育成に関心があり、持続的な成長を目指したいと考えている経営者。

募集方法：巡回・窓口相談時の声かけ、LINE 公式アカウント、Instagram、HP

成果指標：参加者数、事業計画策定件数

iv. 経営指導員等による事業計画策定支援

【目的】

セミナー等の集団支援は経営者に気づきを与える「きっかけ」として重要である。しかし事業計画策定への取組は、事業者一人一人の状況や想いに寄り添った個別支援が不可欠である。経営指導員が徹底した「対話」と「傾聴」を通じて、事業者自身も気づいていない潜在的な想いを言語化し、自ら考え、改善を続けられる自走化を促すことを目的とする。

【具体的手法】

内容：対話により将来に対する思いや悩み、現状分析と計画策定を言語化・文章化を支援する。事業者の課題意識に合わせ、関連するセミナーへの参加を促す。必要に応じて各専門家と連携した課題解決に取り組む。

対象者：経営発達に前向きな小規模事業者、セミナー受講者

募集方法：巡回指導・窓口相談等の日常業務に根ざした掘り起こし、セミナー受講後巡回

成果指標：事業計画策定件数

標準プロセス：1事業者あたり約3か月

- ・第1回面談（120分程度）現状分析と課題抽出
経営分析結果の確認、経営者の想い・ビジョンのヒアリング、SWOT分析の深掘り
※次回面談までに「5年後ありたい姿」の文章化を宿題として依頼
- ・第2回面談（90分程度）目標設定と戦略立案
宿題の確認と目標の具体化、売上・利益目標の設定（定量化）、重点施策の検討（3つ程度）
※次回面談までに重点施策の具体化を宿題として依頼
- ・第3回面談（90分程度）アクションプラン作成
施策ごとの実行計画（5W1H）、必要資金と資金調達方法の検討、KPI設定
※次回面談までに事業計画書（初案）作成
- ・第4回面談（60分程度）計画の最終確認
計画書の確認と修正、実行体制の確認、フォローアップ計画の設定
支援ツールとして事業計画策定の雛形、資金計画表等

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

（1）現状と課題

（現状）

フォローアップ面談を、日々の業務に忙殺されがちな小規模事業者が「立ち止まり、事業全体を俯瞰する機会」として位置づけ、中長期的な目標・目的に立ち返る場として設計している。面談頻度は事業者の成長度合いや状況に応じて柔軟に対応している。実施対象は、事業計画策定支援を行った小規模事業者の中から、計画の重要度、実行力といった指標で優先順位を明確化し、支援者側のリソースに見合った範囲に選定している。これにより支援者リソースの不足による支援の質低下を防ぐ運用を行っている。

しかしながらフォロー頻度や管理の基準が統一されておらず、フォローアップ面談の成果が体系的に可視化されていないため、支援効果の検証と改善サイクルが回りにくい状況である。

（課題）

短時間で誰でも同じ基準で判定でき、面談や支援優先度に直結することができる指標を設定する。主に収益性・資金面でのKPI達成率、事業計画アクションの実行率の測定指標を設定し、スコアリングを実行する。また達成率・実行率の不良が著しい状態が続く場合は、重点的な介入により事業計画の見直しを図る、などの判断基準を設定する。このようなPDCAの体系化を図ることで支援体制の整備と、小規模事業者の「自走力（自走できる力）」の習得支援を推進する。

（2）支援に対する考え方

- ・小規模事業者が自らPDCAを回し「自走力」を習得できるよう、事業計画の進捗確認と見直しのためのフォローアップ面談を一定頻度で実施する。
- ・対象は事業計画を策定した小規模事業者のうち、フォローアップを要すると判断した者。
- ・フォローアップ面談で事業計画の状況判断を同一基準で実施するための評価シートを作成する。
- ・面談1回あたり60分を目安として、売上・粗利のほか、主要KPIを営業利益、アクション実行率の確認をし、支援の方向性を毎回決定する。
評価シートによる判断は以下のとおりとする。

支援の方向性と比率	面談頻度	営業利益率計画比	アクション実行率
A: 自走の促進 (全体の 10%)	1 年に 1 回 (年 1 回)	95%以上	90%以上
B: 軽微な介入 (全体の 25%)	6 か月に 1 回 (年 2 回)	85~95%未満	80~90%未満
C: 通常介入 (全体の 50%)	4 か月に 1 回 (年 3 回)	70~85%未満	60~80%未満
D: 重点介入 (全体の 15%)	2 か月に 1 回 (年 6 回)	70%未満かつ 2 回連続悪化	60%未満

通常のフォローアップを年 3 回とする。また必要に応じて各専門家と連携し、支援にあたる

(3) 目標

	現行	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
フォローアップ 対象事業者数	36 者	40 者	40 者	40 者	40 者	40 者
頻度 (延回数)	102 回	108 回	108 回	108 回	108 回	108 回
営業利益率	-	+0.6%	+0.6%	+0.6%	+0.6%	+0.6%

※事業計画策定事業者について、前年比+0.6%、5年間で営業利益率+3%を目指す

(4) 事業内容

- 評価シートを利用した面談により、事業計画策定後のフォローアップを実施する。
☆評価シートの項目☆
売上・利益の実績 (計画比)、重点施策の進捗状況、直面している課題、次回までのアクション
- 面談の内容 (60 分程度)
前回アクションの確認、実績の確認と分析 (計画との乖離要因、外部環境変化の影響)、課題の抽出と対策検討 (経営者との傾聴重視の対話、専門家の必要性)
- フォローアップ回数は事業計画策定 40 者を、計画達成率・アクション実行率により分類し、頻度を設定する。営業利益率計画比とアクション実行率におけるステージに差異が生じた場合は、基本的に営業利益率計画比を優先とするが、事業者の状況に応じて判断する。
- 40 者のうち
A: 自走の促進・・・4 者 (全体の 10%・年 1 回) は自走化を更に促すため、年 1 回の確認
B: 軽微な介入・・・10 者 (全体の 25%・年 2 回) は半期ごとの数値確認
C: 通常介入・・・20 者 (全体の 50%・年 3 回) は四半期ごとの進捗確認で軌道修正を図る
D: 重点的介入・・・6 者 (全体の 15%・年 6 回) は資金繰り・販路開拓の両面で密な支援は必要とする。ただし創業者や新規事業・多角化・商品開発・事業承継に関する専門家派遣、C 未満の事業者が多く支援者のリソースが不足することが明白な場合、事業者の状況により優先順位を設定する等、柔軟に対応する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

(現状)

白鷹町の小規模事業者の多くは、自社技術・商品に一定の強みを有しているものの新たな需要開拓に向けた戦略的な取組は十分とはいえない。機械製造業については、高度な加工技術や少量多品種生産などの「匠の技」を有しているにもかかわらず、下請け体質や営業機能の弱さから、自動車関連をはじめとした成長産業や新たなサプライチェーンとの接点が乏しい。

食品製造業・6 次化取組者については、地域の農産物や風土、ストーリー性の高い商品を有している一方で、首都圏など大消費地での認知度は低く、「物語」や付加価値を十分に伝えきれていない。また、そのような事業者の中で、新商品開発や EC を活用した販路拡大に関心を持つ事業者は多いものの、市場ニーズの把握、仮説検証の進め方、EC サイトの設計・運営などについての知識や人材が不足しており、継続的な取組に至っていない事業者が少なくない。

(課題)

【機械製造業】

既存取引先・価格競争型案件からの脱却のため、高度な加工技術の「見える化」により、新規取引機会の継続した創出を目指し、展示商談会へ出展する。

【食品製造業・6次化取組者】

生産者自身の想いや地域のストーリーについて試食や対話を通じたPRの場、「応援したい一品」としてのブランド化・ファン形成のための出会いの場として展示販売会へ出展する。また、展示販売会を新商品開発・ECへの取組と合わせて実施し相乗効果を狙う。EC関連では目的・売上目標を明確にしたうえで、サイト構造、検索機能、レコメンド、チャットボット等の最新EC技術を活用により、購買プロセスの快適さの面で他社と比較した競争力強化を図る。

(2) 支援に対する方針

地域の課題を踏まえ、業種・対策の方向性を設定した

「白鷹らしい産業の振興」において、商工業分野での受注拡大の重点強化推進、受注拡大の支援補助の拡充。そして「稼げる産業の振興」において6次産業化の推進。

(第6次白鷹町総合計画後期基本計画より)

エリア：白鷹町全域

業種：精密機械製造業 (BtoB)、食品製造業・6次化取組者 (主にBtoC)

対象者：独自の技術、地域色の強い製品を持つ販路拡大に意欲のある小規模事業者

□販路開拓支援

首都圏等で開催される展示商談会・展示販売会への出展支援 (出展準備・会期中・出展後フォロー)

□新商品開発支援

市場競合調査、コンセプト設計支援、テストマーケティングの場の提供、顧客評価整理、改良後商品の再検証機会の提供、商品開発を通じた事業計画等のブラッシュアップ

□ECサイト整備・再構築支援

現状サイト診断、目標設定・事業計画作成支援、専門家派遣、実績データを活用したPDCA支援

(3) 目標

	現行	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
①展示商談会 (BtoB) ※精密機械製造業を中心	3者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者 (出展後1年以内)	-	1件	1件	1件	1件	1件
②展示販売会 (主にBtoC) ※食品製造業を中心	4者	4者	4者	4者	4者	4者
売上額/者	12万円	15万円	15万円	15万円	15万円	15万円
新規取引先/者 (出展後1年以内)	-	1件	1件	1件	1件	1件
③新商品開発支援	-	2者	2者	2者	2者	2者
新商品開発品数/者	-	1品	1品	1品	1品	1品
④ECサイト整備支援	-	4者	4者	4者	4者	4者
EC販売売上 (前年比)	-	+6%	+6%	+6%	+6%	+6%

(4) 事業内容

目的：地域内の精密機械製造業に対し、高度加工技術の「見える化」による新規取引機会の創出と成長産業のサプライチェーンへの参画を視野に入れた取引ネットワークの構築支援。

食品製造・6次化取組者に対しては、首都圏等におけるファン形成及び新規販路の獲得と継続取引の実現のほか、商品力とブランド力の向上を図る。

課題：自社や商品の強みの絞り込み、高度な技術が顧客価値にどのようにつながるかを伝える訴求力の強化。また、商品力・ブランド力向上のための商品開発と、販売力強化のためのECサイト整備と再構築の支援により、販売促進策が必要である。

①精密機械製造業（BtoB）に対する展示商談会出展支援

（課題）

自社の強みの絞り込み、強みや技術の顧客価値（具体的なメリット）への翻訳ができていないため、訴求力の向上が必要。

（手法）

開催場所…成長産業企業が多く出展する、首都圏で開催される展示商談会

出展準備…技術の見せ方、プレゼン資料作成支援、ターゲット企業事前リストアップ等

会期中 …会場での商談同席、マッチング支援

会期後 …商談内容整理、見積・提案書作成支援、継続的なフォロー体制構築支援

②食品製造業・6次化取組者（主にBtoC）に対する展示販売会出展支援

（課題）

商品コンセプトの確立。また売り手視点の商品価値ではなく、顧客視点での買い手の幸せ（感情・体験価値）への変換する力、そして消費者・バイヤーへ継続した売り込みを実施する営業力の習得。

（手法）

開催場所…消費者・バイヤーが多く来場する、首都圏で開催される展示販売会

出展準備…ターゲット設定、展示方法指導、パッケージデザイン、価格設定、ストーリー整理、POP・パンフレット作成支援等

会期中 …試食提供、アンケート等を通じた顧客反応の収集支援

会期後 …バイヤーへの継続提案、ECサイト運営支援

③地域資源を活かした新商品開発支援

（課題）

製造者が陥りがちなプロダクトアウトの視点を捨て、展示販売会を活用し消費者の意見を取り入れたマーケットインでの商品開発を進めることによる販売促進強化。

（手法）

開発設計…市場・競合調査、コンセプト設計支援、ターゲット顧客の設定、価格設定の検討

開発途中…展示会等テストマーケティングの場の提供、顧客からの評価等フィードバックの整理

開発後 …改良後商品について再検証機会の提供、商品開発を通じた事業計画のブラッシュアップ

※必要に応じて山形県工業技術センター（技術支援）、地域金融機関（資金調達）と連携する

④ECサイト整備・再構築支援

（課題）

売上目標を明示し、目的の曖昧さを排除したECサイトの整備・再構築を支援。

（手法）

現状診断…動線、検索機能、ページ速度等の評価、売上・KPI目標の設定を含めた計画策定支援

改善支援…サイトリニューアル、機能に関する専門家派遣等、商品更新チェック

PDCA支援…アクセス解析、購買データを活用したPDCA支援

II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

(1) 現状と課題

現状：

- ・外部有識者、町担当者、金融機関、商工会監事を委員とした「評価委員会」を年1回開催し、経営発達支援事業の評価と翌年度事業の見直しに向けた意見交換を実施している。
- ・評価結果は理事会へ報告の上、当商工会ホームページに掲載し、地域の小規模事業者が常に閲覧できる状態を確保している。会報誌でもホームページ利用を促進する記事を掲載し、閲覧者数の拡大に努めている。

課題：

- ・KPI（成果指標）を用いた定量的評価の仕組み作りによる、評価の客観性・透明性の強化。
- ・年1回以上の評価による、PDCAサイクルの構築。
- ・事業継続・見直し・撤退に関する判断基準の明文化。
- ・法定経営指導員の評価委員会への関与の明示等、実施体制の強化。

(2) 事業内容

i. 事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

①KPIの設定

経営発達支援事業の各目標（地域経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析、事業計画策定支援、販路開拓支援、新たな需要の開拓に寄与する事業等）ごとに、以下のようなKPIを設定する。

- ・地域経済動向調査、公表回数
- ・消費者需要動向調査、支援対象者数
- ・セミナー開催数、事業計画策定事業者数
- ・フォローアップ実施件数、営業利益率（計画達成事業者数）
- ・展示商談会出展後1年以内成約件数、展示販売会出展後1年以内新規取引数
- ・新商品開発品数、ECサイト整備支援件数、EC関連支援者の販売売上増加率

②データ収集・管理体制

- ・経営指導員が作成する「フォローアップシート」（事業の進捗状況、売上・利益の増減、課題等を記録）を活用して集計。
- ・必要に応じて事業者の同意を得た上で財務諸表を確認。
- ・収集した情報は事務局で整理し、評価委員が客観的に判断できる資料として提供。

ii. 事業評価の手法

①評価委員会の設置と構成

「評価委員会」を設置し、以下のメンバーで構成する。

外部有識者：日本政策金融公庫エリア担当者・白鷹町金融団代表等の金融機関担当者

白鷹町商工観光課：商工係担当者

当商工会法定経営指導員（経営発達支援計画の責任者）

当商工会事務局長

※外部有識者、法定経営指導員、市町村（白鷹町）を必ず構成員に含めることで、客観性と専門性を担保する。

②評価の視点

評価委員会では、以下の観点から多角的に評価を行う。

- ・達成度の確認：各KPI・KGIの達成率を検証（例：目標値に対する実績値、前年度比の増減）
- ・事業環境の変化への対応：法改正、物価・エネルギー価格変動、DX推進、インボイス制度対応な

ど外部要因への対応状況を評価

③評価方法

- ・各目標ごとに KPI・KGI の達成状況を数値で確認し、以下の 5 段階評価とする。
 - S：達成率 110%以上（目標を大幅に達成）
 - A：達成率 90%以上（目標を達成）
 - B：達成率 70%以上（目標を概ね達成）
 - C：達成率 50%以上（目標をやや未達）
 - D：達成率 50%未満（目標未達）
- ・定量評価に加え、外部有識者・法定経営指導員が事業者の声や現場の改善事例を踏まえた定性評価を補完する。
- ・評価結果を踏まえ、次年度計画への改善提案、事業の見直しや新規事業の追加を検討する。
- ・総合評価は前 KPI の平均達成率で判定

iii. 事業の評価・見直しを行う頻度

①年次評価

- ・毎年度 1 回（毎年 3 月頃）、評価委員会を開催し、当該年度の事業実施状況を総合的に評価する。
- ・評価結果を踏まえ、次年度の経営発達支援計画の見直しや変更申請の可否を判断する。

②半期レビュー

- ・年度途中（毎年 9 月頃）に事務局内で半期レビューを実施し、主要 KPI（事業計画策定件数、フォローアップ実施件数、セミナー開催数）の進捗状況を確認する。進捗が著しく遅れている項目（達成率 50%未満）については、原因分析と改善策を検討する。
- ・必要に応じて、臨時の評価委員会を開催し、事業環境の大きな変化（法改正、経済危機、地域課題の顕在化等）に迅速に対応する。

③機動的な対応

- ・地域の小規模事業者や関係機関から寄せられる意見・要望を随時収集し、評価委員会での議論に反映させ、地域で一体となった支援体制の強化を図る。

iv. 事業継続・見直しの判断基準

評価結果に基づき、以下の判断基準により事業の継続・見直しを決定する。

①総合評価が 80%以上【事業継続】

⇒外部環境変化（インボイス対応、DX 推進、事業承継ニーズ等）に適切に対応できていると判断

②総合評価が 50%以上 80%未満【事業継続・一部見直し】

⇒外部環境の変化により、事業内容の一部修正が必要と判断。手法・時期等の改善を検討。

③総合評価が 50%未満で、複数年度（2 年が目安）にわたり成果が低迷【事業見直し】

⇒改善策を講じても効果が見えないと合理的に判断し、大幅見直しの検討。見直しの検討については、事業スキームや対象範囲の変更・縮小を柔軟に検討する。評価委員会での議論を通じて、他支援機関への協力依頼や事業の廃止・新規事業への転換も検討。

v. 評価結果の公表方法

①ホームページへの掲載

評価委員会での評価結果を、毎年度 1 回、当商工会ホームページに掲載し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態を確保することで、透明性と説明責任を果たす。

②会報誌での周知

会報誌に評価結果の概要とホームページ利用を促進する記事を掲載し、閲覧者数の拡大を図る。

③理事会への報告

評価結果を理事会に報告し、組織内での情報共有と意思決定の透明性を確保する。

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

【現状】

当商工会では、全国商工会連合会、山形県商工会連合会、長井税務署等が主催する各種研修会への職員派遣を通じて、経営指導員等の資質向上に取り組んでいる。また、OJTによる実践的な支援ノウハウの習得や、月1回の職員会議での情報共有を実施し、基幹システムを活用したデータベース化により、支援情報の組織内共有を図っている。

しかし、研修参加が個人の知識習得に留まり、組織全体での支援力向上に十分に結びついておらず、また、経営指導員の世代交代や人事異動により、支援ノウハウが個人に帰属しがちで、経験の浅い職員への体系的な継承が不十分である。

さらに、デジタルツールの活用、ブランディング戦略、SNS活用などの広報戦略、価格転嫁、知的財産の保護、起業・創業、事業承継等、小規模事業者を取り巻く経営環境の変化に対応した新たな支援領域への知識習得が遅れている。

【課題】

組織全体の支援能力の底上げのため、以下の3点について取り組む必要がある。

課題1：体系的な能力開発体制の構築

経営指導員と一般職員双方の支援スキルを計画的に向上させる仕組みが必要であり、不足している能力を特定し、それを補うための研修計画を明確にする。

課題2：支援ノウハウの形式知化と共有システムの整備

個人に蓄積された支援ノウハウを「見える化」し、単なる情報共有ではなく誰でも同じ品質で支援できる標準化された支援プロセスの確立のため、組織の資産として活用できる仕組みづくりに取り組む。

課題3：小規模事業者の経営リテラシー向上に寄与する支援手法の確立

対話力・傾聴力を高め、事業者との信頼関係を深める「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢の徹底により、小規模事業者が「やる価値が実感できる小さな成功体験」を積み重ね、自ら考え、自律的に経営課題を設定できるよう導く。

(2) 事業内容

【目的】

経営指導員と一般職員の支援能力の向上、支援ノウハウの形式知化と組織内共有を通じて、組織全体の支援力を強化することで、小規模事業者の経営リテラシー向上に寄与する。

① 外部研修・セミナーの計画的活用（経営指導員及び一般職員の支援能力向上）

【不足能力の特定と研修計画の明確化】

職員の不足している能力を特定した上で、以下の領域について、全国商工会連合会、山形県商工会連合会、中小企業基盤整備機構等が開催する研修に計画的に派遣する。

- ・ デジタルツール活用支援力：ECサイト構築、クラウド会計、SNSマーケティング、RPA導入等
- ・ ブランディング戦略・広報戦略：地域資源活用ブランド構築、SNS活用による情報発信手法
- ・ 価格転嫁支援：原材料費高騰への対応、適正価格設定、顧客への説明手法
- ・ 知的財産保護：商標登録、意匠権、著作権等の基礎知識と支援手法
- ・ 起業・創業支援：事業計画策定、資金調達、創業後のフォローアップ手法
- ・ 事業承継支援：事業承継計画策定、後継者育成、M&A支援手法

【実践力の強化】（対話力・傾聴力の向上）

「経営力再構築伴走支援」の基本姿勢である対話と傾聴のスキルを高めるため、コミュニケーション研修、課題設定力研修に派遣する。事業者が自ら考えるプロセスを促す支援手法を習得し、「やる価値が実感できる小さな成功体験」を積み重ねる支援を実践する。

【研修参加後の知識定着と組織内共有】

研修参加後は、月1回の職員会議において研修内容を講話し、知識を自身のものに定着させるとともに、職員全体で情報共有する。講話内容は議事録として記録し、組織内情報共有サーバーに保存することで、後日振り返りができるようにする。なお議事録作成に関しては音声認識とAI要約機能を活用するなど、デジタルツール活用能力向上につなげる。

② OJT 制度の導入（実践型支援ノウハウの習得）

【ペア支援による OJT の実施】

支援経験の豊富な職員と、経験の浅い職員がペアを組み、巡回指導・窓口相談を通じた実践型 OJT を実施する。

OJT の実施手順

事前準備：訪問前に事業者の経営状況を共有し、ヒアリング項目を確認

現場同行：ベテラン職員の支援プロセスを観察し、対話手法・課題抽出手法を学ぶ

振り返り：訪問後、発言の意図や別提案の可能性を議論し、支援プロセスを言語化

記録・共有：振り返り内容を支援事例データベースに記録し、組織内で共有

【事業承継支援を中心とした経営課題ヒアリングスキルの向上】

山形県事業引継ぎ支援センター等の専門機関と連携し、事業承継アンケート調査を実施する。専門コーディネーターと同行巡回することで、事業承継支援に特化したヒアリングスキルを習得する。

③ 支援ノウハウの形式知化と組織内共有の仕組み構築

【支援プロセスの標準化】

支援の品質を均一化するため、以下のテンプレートを整備する。

・ヒアリング項目チェックリスト：業種別・課題別のヒアリング項目を標準化

・経営分析シート：財務分析・SWOT 分析の標準フォーマット

・提案書テンプレート：課題解決策を提示する際の標準書式

・支援フローチャート：初回相談から計画策定、実行支援、フォローアップまでの流れを図式化

これらのテンプレートを活用し、経験の浅い職員でも一定レベル以上の支援が可能にする。なお「ローカルベンチマーク」等の既存形式を積極的に使用することとする。

【支援事例データベースの構築と活用】

支援事例を「業種」「課題」「支援内容」「成果」「支援プロセス」等を経営支援システムへ入力する。
(データベースの活用方法)

事例検索機能：類似事例を検索し、過去の支援ノウハウを参照

成功事例・失敗事例の分析：「なぜ成功したか」「なぜ失敗したか」を記録し、教訓を共有

支援プロセスの可視化：どのような手順で支援を進めたかを時系列で記録

④ 小規模事業者の経営リテラシー向上への寄与

小規模事業者が自ら考え、自律的に経営課題を設定できるよう、以下の支援プロセスを実践する。

段階1：現状把握と小さな目標設定

事業者との対話を通じて現状を把握し、「1か月で達成できる小さな目標」を設定する。

(例：SNSで週3回投稿、顧客リスト10件作成等)。

段階2：実践と振り返り

目標達成に向けた実践を支援し、1か月後に成果を確認。成功体験を共有し、次のステップを一緒に設定する。

段階3：自律的な課題設定への移行

成功体験を積み重ねることで、事業者自身が「次に何をすべきか」を考える力を養う。職員は、事業者の気づきを引き出す対話を重視する。

【経営リテラシー向上のための段階別支援】

財務・人材・知財・デジタル活用など、段階別に「学習→実践→定着」のサイクルを支援

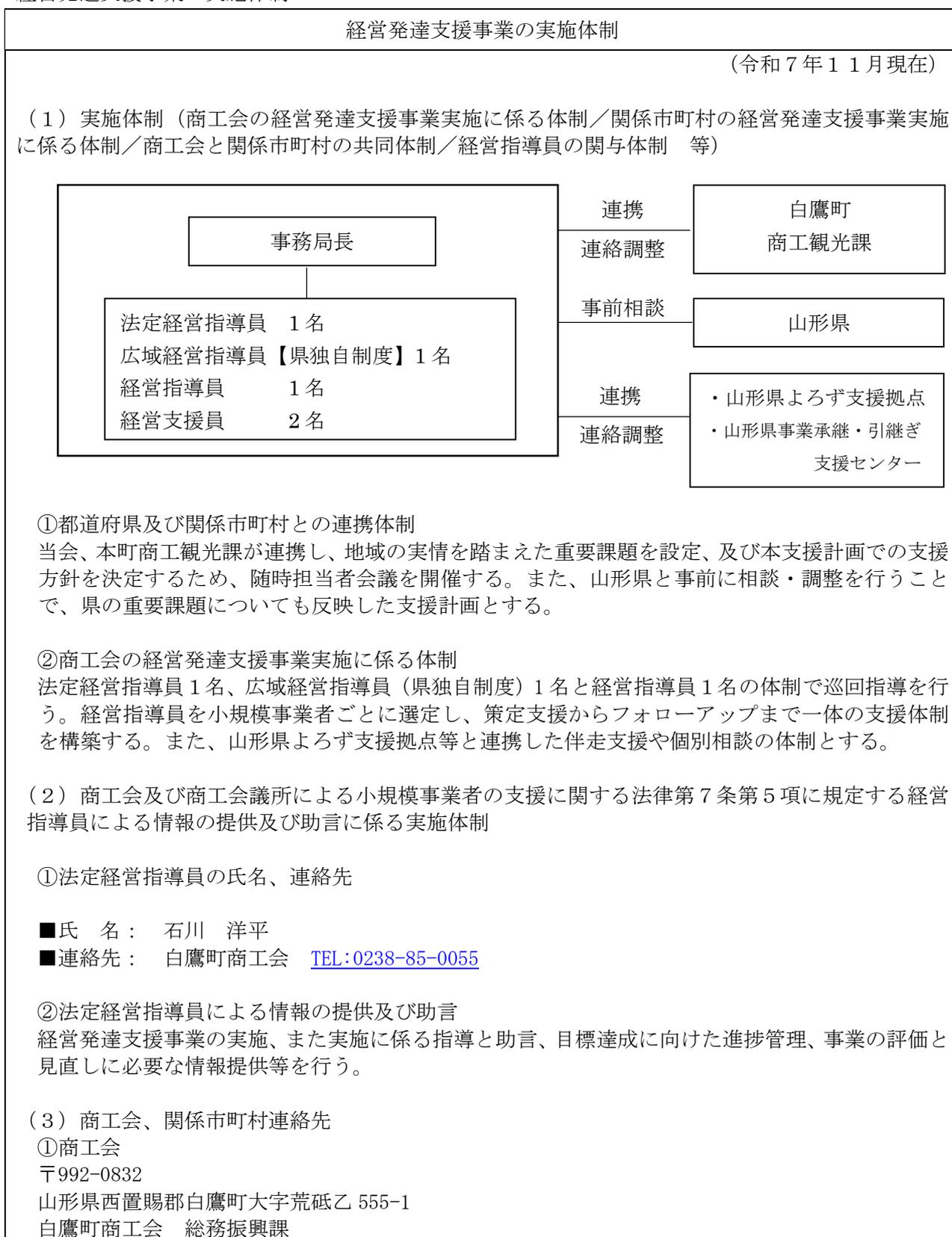
学習：セミナー・研修会への参加促進

実践：学んだ知識を自社で実践（経営指導員が伴走支援）

定着：実践結果を振り返り、継続的な改善を支援

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



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)

	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
必要な資金の額	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
セミナー開催費	500	500	500	500	500
出展会参加費	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500

(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 伴走型補助金 250万円

(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。

