

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>鶴岡商工会議所 ( 法人番号 9390005004107 )</p>
<p>実施期間</p>	<p>平成28年4月1日～平成33年3月31日</p>
<p>目標</p>	<p>地域の人口減少、地域内消費の減少、生活利便性の低下による都市機能の衰退という現状の中、小規模事業者が経営を持続的に進んでいくため、行政や関係機関、専門家等と連携を行い、各種施策を行いながら「個々の企業力を活かす発達支援」( 個社支援 ) とそれを取り巻く「地域経済の活性化支援」( 面的支援 ) を中長期的に取り組む。  <b>【経営発達支援目標】</b>  「起業・創業」段階にある小規模事業者への支援  「地域での持続的経営」志向の小規模事業者への支援  「事業承継・廃業」段階にある小規模事業者への支援</p>
<p>事業内容</p>	<p><b>・伴走型による小規模事業者への支援強化</b>  <b>(1)地域の経済動向調査に関すること</b>  地域の経済動向調査の拡充や関係機関の調査の活用を図るとともに、ホームページ・メールマガジン・会議所報等による提供機会の充実、巡回・窓口指導での活用を図る。  <b>(2)経営状況の分析に関すること</b>  巡回・窓口相談及びセミナーの開催を通し、「起業・創業」「持続的経営・成長経営」「事業承継・廃業」の3つに区分し、経営上の問題点の把握・整理をするための分析を促すとともにこれに基づく事業計画の策定に導く。  <b>(3)事業計画策定支援に関すること</b>  調査・分析の成果を活用し、課題解決・持続的発展へつなげる事業計画策定支援を行う。「創業セミナー」「事業計画策定セミナー」「事業承継セミナー」等を開催し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。  <b>(4)事業計画策定後の実施支援に関すること</b>  段階に合わせた定期的な面談の中で、フォローアップのPDCAサイクルによる見直しが行われているか確認しながら、資金調達や新たな課題への取組み等状況に応じた支援を行う。  <b>(5)需要動向調査に関すること</b>  需要動向に関する調査の重要性を理解してもらうとともに、需要動向アンケート調査等を実施し、消費者や商品・サービスのニーズの把握と事業者に必要な需要動向を調査・分析して提供し、策定した事業計画の方向性をより正確なものとなるよう支援を行う。  <b>(6)新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b>  策定した事業計画を実行していくため、需要動向調査で得た情報を整理し、支援対象者であった商談会や展示会への参加支援、セミナー等を通して販路開拓支援を行う。  <b>・地域経済の活性化に資する取組</b>  先端的・伝統に基づく競争力のある企業の育成や「自然」・「歴史」・「文化」をテーマとした観光の推進、若者の地元就職の促進と意欲ある事業所の取組みを支える人材の育成、地域の優れた商品の販売と観光客の誘致に向けた海外戦略の展開、「食文化」による地域・企業の活性化に向けた戦略の展開など鶴岡商工会議所がプロデュース・コーディネート機能を発揮し、ステークホルダー間の調整を図り、地域経済の活性化による内発的な発展を促していく。</p>
<p>連絡先</p>	<p>鶴岡商工会議所(担当部署：経営支援課) 〒997-8585 山形県鶴岡市馬場町8-13  電話 0235-24-7711 FAX 0235-24-6171</p>

(別表 1)

## 経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

#### 1. 地域の現状と課題

山形県の西部に位置する鶴岡市は、平成 17 年に六市町村が合併し、市内には鶴岡商工会議所と出羽商工会がある。当所の管内は、合併前の旧鶴岡市地域となっているがその中の大山地域は出羽商工会の管轄となっている。

合併により、当市は山岳・平野・海岸部と多様な自然環境を有する市となり、歴史的に結びつきも強く、社会的・経済的交流も深い市町村が合併したことで自然や文化、産業など地域の特性を生かした魅力あるまちづくりに取り組んでいる。

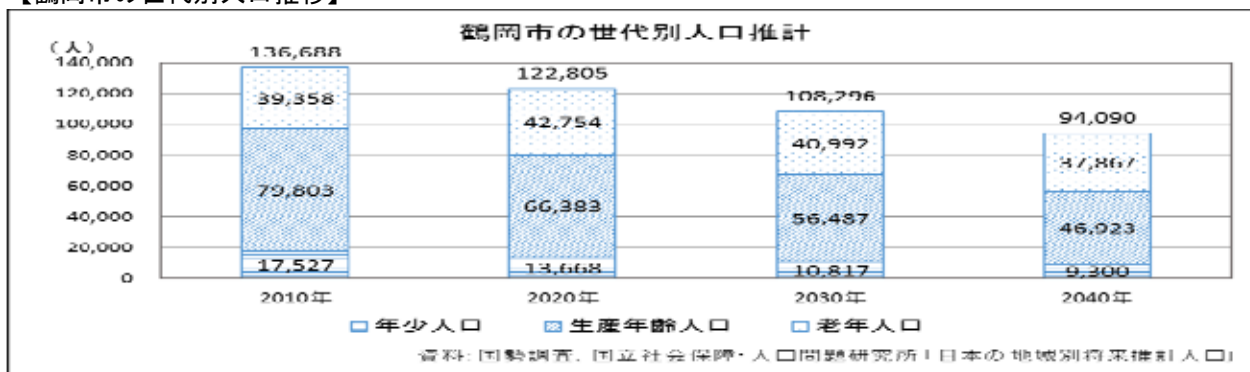
また、歴史と文化を守る一方で、豊かな自然を背景とした農業と、電気・機械を中心とした工業を基幹産業とし、農工の調和の取れた中核都市としての発展を目指してきた。当市には永年培ってきた技術・製品を保有する優れた企業が多くあるほか、人口 10 万人規模の都市としては珍しい高専、大学、大学院、研究所という高等教育・研究機関が立地し、地域内企業に有為な人材を供給してきた。



##### (1) 人口減少

市町村合併により人口 14 万人となった鶴岡市であるが、2015 年の国勢調査の速報値によると人口は 129,630 人となり、2010 年の国勢調査 (136,688 人) から 5 年間で 7 千人ほど減少し、人口減少数は山形県内で最大となった。国立社会保障・人口問題研究所によると、2040 年には 2010 年の約 7 割となる 94,090 人まで減少することが見込まれ、全国平均より 20 年も早いペースで少子高齢化が進むと想定される。地域の労働力たる生産年齢 (15 歳～64 歳) 人口は 5 割を切り、2010 年に生産年齢人口 2.03 人で支えていた老年 (65 歳以上) 人口 1 人を 2040 年には 1.24 人で支えなくてはならなくなる。地域人口の減少は、高校卒業後に地元に対して愛着を感じながらも、「地域に希望する仕事や企業がない」、「地域の企業よりも他地域の企業に魅力を感じる」などを理由に就職や進学で流出する生徒が多いなど、自然動態以上に社会動態による減少が要因となっている。

【鶴岡市の世代別人口推移】



## (2) 産業構造の変化

昭和40年代以降に順次操業を開始してきた工業団地の企業は、域内の男性を中心とした雇用の受け皿になるとともに、地域産業の高度化に大きく貢献してきた。また、工業団地外の事業所においては電子部品製造やアパレル関連を中心に女性雇用を担ってきたが、新興国の工業技術向上や低廉な人件費を背景とする企業の海外進出により、国内製造業の空洞化が進み、当地の産業・雇用にも大きな影響を与えている。

商業分野では、大店法の廃止、自動車社会の進展、ロードサイド店舗の進出、土地区画整理事業に伴う郊外人口の増加等によって、中心市街地商店街の相対的な地位低下が起こっている。近年は、消費者ニーズの多様化やマーケットの成熟、更にはインターネットや通信販売による購入機会の増加などを背景に、売上げの減少、事業主の高齢化等による廃業も進みつつある。

93%が小規模事業者（3ページの「業種別商工業者数」参考）である建設業の分野では、競争の激化や若年就業者の減少が進み、「本業徹底」もしくは「経営革新」を模索している事業所もある。また、下請け（孫請け）企業や一人親方の小規模事業者も多く、経営困難に陥り、廃業が増えてくる恐れがある。

平成24年経済センサスによると、鶴岡商工会議所管内の商工業者数は4,251事業所であり、うち小規模事業者数は3,330事業所と全体の約78%を占めている。商工業者数は、人口と同様に減少しており、平成18年から平成24年の間で364事業所が減少している。小規模事業者数は、更に減少数が大きく481事業所の減少となっている。

当所の会員事業所においても個人商店を中心に廃業による脱会が増加（H27年度の脱会事業所129事業所のうち、脱会理由の50.4%が廃業・解散、21.7%が事業不振・事業縮小となっている）している状況となっている。

企業の雇用人材面では、当所が事務局を担っている鶴岡地区雇用対策協議会を通じて、就職を希望する高校生と企業の交流会や企業視察に係るバス代の補助等の施策を実施し、高校卒業者の地元就職率の向上に改善の兆し（H26年11月末地元定着率：70.4%、H27年11月末地元定着率：72.1%）は見られるものの、進学した高校生が大学等を卒業する時に地元企業を知らないまま他地域で就職を決定してしまうという課題を抱えている。こうした人材面での課題は、企業の高度化を推し進めるうえでの障害ともなっており、地元高校を卒業した進学者のUターン促進に加えて、地元の高等教育機関（鶴岡高専、山形大学農学部）で学んだ優秀な人材の地元定着や地域外からの移住促進を図る必要があると捉えている。

### 【鶴岡市における商工業者数（小規模事業者）の推移】

	平成18年	平成21年	平成24年
鶴岡市の商工業者数 （括弧書きは会議所管内における商工業者数）	7,096 (4,615)	6,994 (4,559)	6,499 (4,251)
鶴岡市の商工業者数における小規模事業者数 （括弧書きは会議所管内における小規模事業者数）	5,969 (3,811)	5,657 (3,593)	5,208 (3,330)

※H18年事業所・企業統計調査・H21,24年経済センサス加工

【業種別商工業者数及び小規模事業者数、従業者数：H24年経済センサス加工】

	商工業者数		小規模事業者数		従業者数 (市全体)
	(市全体)	(会議所管内)	(市全体)	(会議所管内)	
農林漁業	66	15	59	10	467
鉱業、採石業、砂利採取業	3	3	3	3	18
建設業	848	420	787	384	5,479
製造業	592	318	450	231	13,440
電気・ガス・熱供給・水道業	6	4	3	1	142
情報通信業	43	38	40	35	270
運輸業、郵便業	121	62	92	45	1,813
卸売業、小売業	2,008	1,344	1,454	952	10,724
金融業、保険業	135	106	116	87	1,501
不動産業、物品賃貸業	214	179	210	176	616
学術研究、専門・技術サービス業	207	166	159	126	1,091
宿泊業、飲食サービス業	920	700	701	530	5,502
生活関連サービス、娯楽業	832	545	748	481	2,690
教育、学習支援業	142	111	125	95	1,269
医療、福祉	85	64	77	59	7,133
複合サービス事業	59	26	49	23	1,136
サービス業（他に分類されないもの）	218	150	135	92	2,998
合計	6,499	4,251	5,208	3,330	56,289

(3) 地域資源を生かした産業

〈絹産業〉

鶴岡市は、庄内藩の藩士が刀を鋏に持ち替えて開墾した松ヶ岡の歴史に始まる養蚕から製糸・製織・精練・染色・プリント・縫製までの一連の絹産業の工程が残る日本国内では稀有な地域である。この絹の産地として栄えた鶴岡の養蚕と絹織物の伝統・文化を次世代に伝えていくとともに、絹産業の振興を図るため、「鶴岡シルク」のブランド活用と「キビソ」を使った新製品開発・販路開拓の支援を行うなどシルク産業の産地自立を目指している。

〈食文化産業〉

平成26年12月に日本で初めて「食文化」分野でのユネスコの創造都市ネットワークに加盟認定された。平成27年11月には、食をテーマとする「2015ミラノ国際博覧会」への出展により、鶴岡食文化を世界に向けてアピールするとともに、海外からの観光誘客や食関連産業の海外展開を図っていく。

〈先端科学技術〉

平成13年（2001年）に鶴岡市に設立された慶應義塾大学先端生命科学研究所における研究成果に基づいて、メタボローム解析技術を核に、病気のバイオマーカーを探索特定する「ヒューマン・メタボローム・テクノロジーズ(株)」、クモ糸タンパク質素材のデザインシステム開発及び量産化技術開発の「Spiber(株)」、唾液検査でがんなどの病気を早期に発見する技術開発「(株)サリバ

テック」、腸内環境解析評価サービス事業「(株)メタジェン」、再生医療品・医薬品の研究開発「(株)メトセラ」というバイオベンチャー企業が誕生し、国内メーカーとの提携による事業展開も進みつつある。先端的企業の集積により雇用機会拡大に期待ができる。

### 〈観光動向〉

鶴岡市には毎年 500 万人を超える観光客が訪れている。一昨年は、JR 東日本の山形デスティネーションキャンペーンが開催され、リニューアルオープンしたクラゲ展示世界一の加茂水族館や羽黒山のご開扉イベントが牽引する形で鶴岡市を訪れた観光客は、予想を大幅に上回る約 690 万人（H26 年 1 月～12 月）となった。その一方で、市内中心部の観光施設は例年並に留まったほか、温泉地を訪れる観光客は 10 年前の 6 割にまで減少するなど、旅行形態が日帰り型の個人旅行へと変化していることがうかがえる。

## 2. 鶴岡商工会議所の現状と課題

鶴岡商工会議所は、経営相談に関する事業について、経営指導員 5 名、補助員 2 名、記帳専任職員 2 名の支援体制のもと、巡回・窓口等における経営指導、記帳指導や確定申告時における税務指導、マルケイ融資等の各種制度融資の金融相談、更には、持続化補助金をはじめとする各種補助金の申請支援、県を挙げての創業支援施策「やまがたチャレンジ創業応援事業」等を活用した創業支援、専門性の高い経営課題解決のためのエキスパートバンクやミラサポ等の専門家派遣支援の他、集団支援策として経営者や従業員のスキルアップのためのセミナー開催など「経営の改善支援」のための取組みを行ってきた。H26 年には中小企業に、より高い支援を行うための「経営革新等支援機関」の認定を受けた。

一方で、このような各種事業を通して経営の改善支援を行ってきたものの、中には実績が上がりず上手く機能していない事業が発生しているほか、経営指導員の経験不足に起因する小規模事業者へのアドバイス不足や持続化補助金をはじめとする各種補助金の申請についても採択率が低いなど、支援体制の弱さが顕在化しており、職員の資質向上に向けた取組みが急務となっている。また、一昨年に行った会員アンケートでは、会員事業所の約 3 割が商工会議所は「役に立っていない (3.9%)」・「あまり役に立っていない (29.7%)」という結果となるなど、商工会議所機能の発揮、役割・責任の弱体化が鮮明となっている。

面的支援としては、鶴岡 TMO を中心とした商店街支援、鶴岡地域の労働力確保と雇用の創出を担う雇用対策事業、さらに観光振興では、市内で開催される祭りの実行委員会などの企画や運営、鶴岡の魅力の再発見に向けての市民観光講座などを実施し、地域活性化への取組みを展開してきた。商店街支援における空き店舗対策事業では、鶴岡 TMO のチャレンジショップや山形創業チャレンジ支援事業の効果もあり、平成 19 年度の空き店舗数 56 店舗に対し、27 年度は 42 店舗まで減少した。しかし、若手後継者の不足は否めず、又、消費者ニーズにあった品揃えの店舗づくりが見られないことから集客に繋がっていない現状である。観光面での課題として、これまでは、個々としての事業展開が多く、地域連携を目指した取組みとはいえず、地域全体に波及するような成果には繋がっていない。

### 3. 鶴岡商工会議所の中長期的な振興のあり方

地域の人口減少、地域内消費の減少、加えて生活利便性の低下による都市機能の衰退という現状の中、小規模事業者が経営を持続的に行っていくために、行政や関係機関、又、専門家等と連携を行い、各種施策を活用しながら「個々の企業力を活かす発達支援」（個社支援）とそれととりまく「地域経済の活性化支援」（面的支援）を中長期的に取り組む。

#### 【経営発達支援目標と方針】

平成 28 年度から平成 32 年度の 5 年間の経営発達支援計画は、分析、需要動向などのデータを活用した伴走型による

- ◎ 「起業・創業」段階にある小規模事業者への支援
- ◎ 「地域での持続的経営・成長経営」志向の小規模事業者への支援
- ◎ 「事業承継・廃業」段階にある小規模事業者への支援

を目標とする。

「創業支援」では、地域に新たな需要や雇用を生み出し、地域の活性化に繋がることから鶴岡元気創業応援隊等による創業支援団体の連携により創業計画策定に取り組み、創業後も継続的な支援を行っていく。また、小規模事業者アンケートでも経営課題として挙がっている「事業承継支援」では、事業承継計画を作成し、早めの準備をするよう啓蒙を図るなどスムーズな事業承継への支援に取り組む。小規模事業者の更なる発展のために経営革新・商談会及び海外に向けた輸出戦略の勉強会など「新たな販路拡大支援」について取り組み、地域内小規模事業者の減少に歯止めをかける。

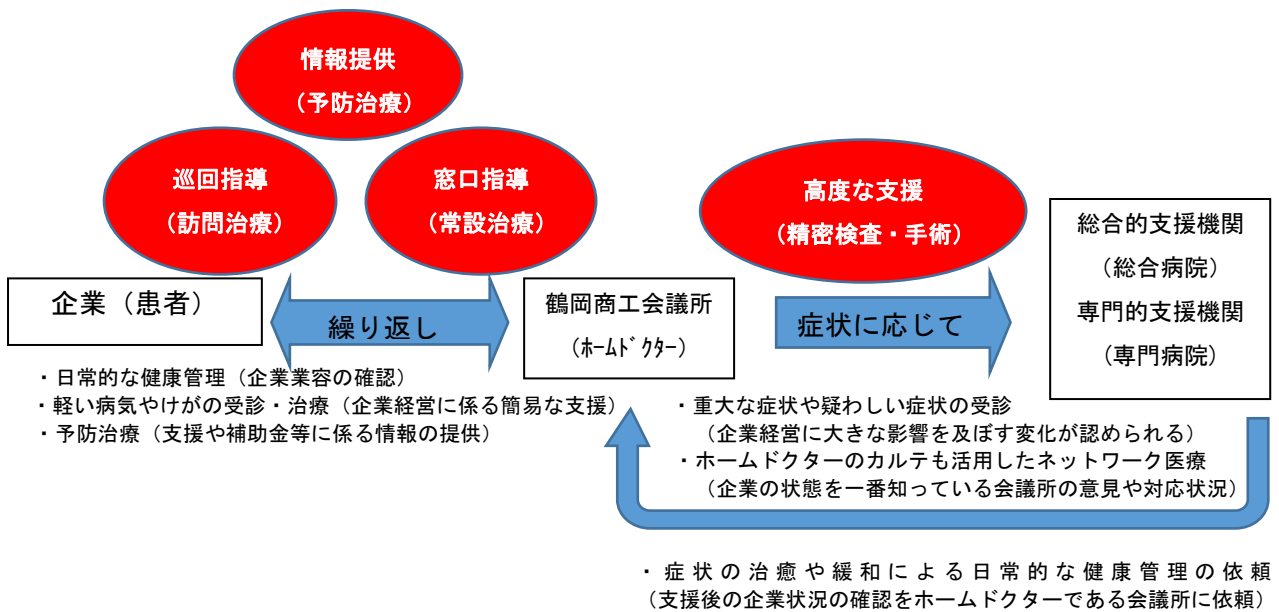
地域経済の活性化については、小規模事業者の伴走型による支援を行うとともに、地域資源である「自然」「歴史」「文化」をテーマとしたまちなか観光のモデルコースの創設や「食文化」への高まりを活かした観光商品の開発、及びイベントの実施等について、経営の改善発達と地域経済の活性化が一体となるよう取組んでいく。

鶴岡商工会議所は、平成 27 年度から平成 36 年度までの 10 年間を計画期間とした中期行動計画を策定している。「鶴岡・庄内の資源・可能性・総合力に基づく産業の振興・地域の活性化」を基本方針とし、地域の発展・活性化を図り、会議所としてのお役立ち機能や支援を強化するとともに、地域活性化に資する提言等の積極的な推進を行い、総合的・地域経済団体としての役割・責任を果たせるよう努めていく。平成 27 年度からは、計画の着実な推進を目的として、新たに 5 つの委員会※（総務、地域活性化、企業活性化、社会基盤整備、雇用・人材育成）を立ち上げ、具体的な取組みを進めている。この委員会を中心に調査研究・事業推進を図るとともに、小規模事業者が事業を持続的に発展できる体制を強化する。

#### 4. 事業者の信頼を得る「ホームドクター」としての支援力向上

小規模事業者の「ホームドクター」としての機能を満たすため、内部での事例研修会の開催と専門家などに同行しながら支援の手法やあり方を学び、OJTによる研修により伴走型の支援能力の向上を図る。また、経営指導員を専門分野ごとに担当をきめ、支援分野のエキスパートを目標した研修や講座を受講し、支援力強化を図る。

【「ホームドクター」支援の概要図】



## 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28年4月1日～33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)

##### 〈目標・実施内容〉

これまで鶴岡市管内の中小規模事業者を対象に経済動向等に関する情報の収集を目的とした各種調査を行い、この調査のうち、日本商工会議所と当所で実施している景況調査の結果については、当所で集計・分析をし、ホームページや各種会議等で情報提供してきた。他にも金融機関などの関係団体から送られてくる各種統計や市場動向調査、また経済センサス等の情報があるものの、職員間の周知にとどまっており、データ等の活用も不十分で事業者に対する情報提供が不足していた。

経営発達支援を実施するにあたり、これまで行ってきた既存の調査から得る地域の小規模事業者の実態把握に加えて、新たに外部から入る経済動向調査の情報についても集約・分析をし、その結果を業種別・規模別にわかりやすくまとめ、ホームページやメールマガジン、会議所報、また窓口や巡回指導時に情報提供を行い、情報の届きにくい小規模事業者にも資料提供ができるように整理する。このような情報提供を通じ事業者が自社のポジションや「気づき」を整理してもらうとともに、経営発達に向けた経営分析・事業計画策定時の参考資料としての活用を促す。

##### 〈既存の調査でこれまで情報提供していたもの〉

###### (1) 日本商工会議所景況調査

経営指導員が小規模事業者を含む中小企業者の建設・製造・卸売・小売・サービス業の5業種50社を対象に、四半期ごとに業況判断・売上高・経常利益等のDI値を経営者へのヒアリングにより調査しており、日本商工会議所が全国ベースで産業別・地域別等の集計を行っている。集計結果を業界の景況感の判断材料として情報提供し、事業計画策定時の活用を促す。

###### (2) 鶴岡商工会議所景況調査

日本商工会議所の景況調査と同じ調査内容で業種に偏りがでないように配慮しながらさらにデータ数を270社加え、四半期ごとに調査を実施しており、より身近な地域のデータとして集計し、分析した結果とともにホームページで情報提供している。今後は、これまでの調査内容に加え、消費税率の引上げやコスト増の影響等の付帯調査も行い、企業が直面している課題を把握する。集計結果を地域の景況感の判断材料として情報提供し、事業計画策定時の活用を促す。

##### 〈上記に加えて今後の経営支援に活用する調査〉

###### (1) 日本商工会議所 LOBO 調査

経営支援課において、鶴岡市管内の建設・製造・卸売・小売・サービス業の代表的な企業5社



における採算性・業況等について「肌で感じる足元の景気感」を毎月調査するとともに、自社が直面している経営上の問題などの付帯調査を実施している。付帯調査の例としては、「賃金」に関して、定期昇給の実施有無や最低賃金引き上げに対する対応策、又、「設備投資」に関して、設備投資を行う目的や設備投資を見送る要因などと時々に応じたテーマとなっている。集計結果は、日本商工会議所より送られているが、これまでは調査企業にのみ結果を送付していたが、今後はこの LOBO 調査の結果についても既存の調査結果に加えてホームページやメールマガジン等で情報提供を行う。また、合わせて行っている付帯調査の結果は、各業界を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとして活用する。集計結果を業界の景況感の判断材料として情報提供し、事業計画策定時の活用を促す。

## (2) 経済センサスの活用

鶴岡市における地域別の事業所数や産業別の事業所数、売上高等の集計から地域経済の現状把握や将来性を分析する基盤のデータとして集約し、小規模事業者の新店舗の出店計画時や経営戦略等での事業計画策定時に活用しやすいようにホームページ等で情報提供を行う。

## (3) 金融機関等関係団体からの統計資料

山形県や鶴岡市の統計情報や各金融機関が発行する調査結果から業種ごとの生産、消費、雇用、建設投資等の小規模事業者に応じた情報を収集し、窓口や巡回指導時に情報提供し、事業計画策定時の活用を促す。

## (4) 巡回・窓口指導等の聞き取り調査

経営指導員に限らず、他の職員も小規模事業者と接触する機会があるため、6月から8月の3か月を景況感聞き取り強化月間とし、企業概況に関する簡易なヒアリングシートに基づき調査を行い、地域の経済動向として集約する。ヒアリングシートは、昨年同時期・今後3か月の見通しについての売上高、仕入価格、資金繰り等の調査項目について、増減や経営上の課題や関心のあることについて選択をする形式とする。集計結果を情報提供し、事業計画策定時の活用を促す。

## (5) 移動商工会議所の実施

経営指導員が夜間に地域へ出向く形で企業との交流を図る「移動商工会議所」を実施し、日中の相談が困難な小規模事業者のために国や県の支援策・補助金などの情報提供、また、各種調査を集約した地域の経済動向の結果を報告し、経営状況の把握、経営課題の早期発見に繋げる。

(目標)

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
LOBO 調査 (回)	12	12	12	12	12	12
日本商工会議所商景況調査 (回)	4	4	4	4	4	4
鶴岡商工会議所商景況調査 (回)	4	4	4	4	4	4
移動商工会議所 (回)	—	2	2	2	3	3
巡回・窓口でのヒアリング (件)	—	100	120	140	160	200

## 2. 経営状況の分析に関すること（指針①）

### 〈目標・実施内容〉

これまでの経営改善普及事業における金融相談や税務指導においては、小規模事業者の経営状況の聞き取りや決算書の内容把握は行っていたが、経営分析の手法を活用した指導実績は十分に行われていなかった。

今後は、中小機構や日本政策金融公庫等が提供する経営分析ツール等を活用した分析結果をもとに指導を行い、又、会報等で分析の必要性を周知しつつ、小規模事業者自らによる分析を支援する。経済動向調査の集計内容や巡回・窓口相談及びセミナーによる課題抽出から経営指導員とともに自社の経営問題点の把握、整理を促すとともに、その問題意識を持つ企業を各ステージ別に区分し分析を行う。また、経営発達に取り組む意欲のある事業者には次のステップである事業計画策定へ分析結果を活用するよう導く。

- ・決算書の読み方や財務分析の基本などの経営分析に関するセミナーを開催し、支援の必要な企業の掘り起しを行うとともに企業に対してステージ別に区分し、小規模事業者に自社の経営力向上のための意識を高めてもらう。
- ・専門的課題の分析を必要とする場合においては経営指導員も同行し、「よろず支援拠点」「ミラサポ」「定例相談」「エキスパートバンク（※1）」等と連携を図るとともに、被支援企業・専門家・経営指導の三者による支援策を検討していく。
- ・分析するにあたり、経営指導員は1件の企業に2名体制で支援し、多角的な視点からの指導を行う。
- ・企業の情報はこれまで基本情報のみ TOAS（※2）に登録していたが、その持つカルテ機能を有効に活用するとともに分析を望む企業には財務状況などの情報についても入手し、情報の蓄積に努める。

### 〈ステージ別区分と対象者の掘り起し〉

#### 「起業・創業」段階にある事業者

- ・窓口での創業相談者や創業セミナーの受講者、又、創業関連の融資制度を利用する創業を目指す方の中から対象者を掘り起こす。

※「SWOT分析」人・もの・技術・情報等の外部環境、内部環境を整理し、自分の考えているビジネスプランの現状を把握

#### 「持続的経営・成長」志向事業者

- ・マルケイ融資の利用者や記帳指導を受けている既存指導先や窓口相談や巡回指導、専門家相談等の個別相談を受けている小規模事業者の中から新たな分野への進出及び新商品・新サービスの開発を目指す企業、ものづくり補助金や持続化補助金等の申請を目指す企業の中から掘り起こす。

※「財務分析」CF計算書の作成（財務諸表から企業の支払能力の大きさを把握）  
損益分岐点売上の計算（目標利益の設定）

（※1）エキスパートバンク…小規模事業者等の課題解決のために専門家を直接事業所に派遣し、専門的・実践的な指導アドバイスをを行う事業

（※2）TOAS…商工会議所トータルOAシステム

### 「事業承継・廃業」段階にある事業者

- ・巡回、窓口指導時の聞き取りや事業承継セミナーの受講者の中から事業承継に不安や課題を抱えている企業や事業の継続が困難と思われる企業を対象とする。中でも「建設業」は一人親方の小規模事業者が多いことから、意識して対象者と選択し支援していく。

※「現状分析」をメインに売上や利益、資金繰りなどの数値的な部分と前経営者が作ってきた会社の従業員、人脈などを整理し、これから解決すべき課題、自社がこれまで目指してきたものを把握する。

#### (目標)

	27年度 実績	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
経営分析のための相談件数 (上段：巡回、下段：窓口)	—	100 50	110 50	110 50	120 50	120 50
経営分析に関するセミナー開催 (上段：回数、下段：参加人数)	—	1 25	1 25	1 25	1 25	1 25
経営分析件数	27	60	70	70	75	75

※相談件数（巡回）28年指導員5名×20件、29、30年指導員5名×22件、31、32年指導員5名×24件  
（窓口）指導員5名×10件

※分析件数 28年指導員5名×12件、29、30年指導員5名×14件、31、32年指導員5名×15件

### 3. 事業計画策定支援に関すること（指針②）

#### 〈目標・実施内容〉

経営指導員はこれまで、記帳指導や「小規模事業者経営改善資金貸付（マルケイ）」利用の際に、財務分析や改善計画を立てているものの、「事業計画」といえるような形には至ってはならず、「書類提出目的」ととどまってしまうものもあった。人口減少や地域内消費の減少が急激に進む中、小規模事業者自体が自社の財務常態や地域内外の経済情勢の変化に気づかなかつたり、自社への影響を考えずに成り行きのまま経営を続けていたりすることも多いことから、今後は事業が継続・発展していけるよう、小規模事業者とのヒアリングや、前記の地域経済動向調査（指針③）、経営状況の分析（指針①）及び需要動向調査（指針③）の結果を活用しながら、

- ・「起業・創業」
- ・「持続的経営・成長経営」
- ・「事業承継・廃業」

の段階毎の小規模事業者の課題解決・持続的発展へつなげる事業計画の重要性を示しながら策定支援を行う。

「事業計画策定」というと難しく構えがちであるが、ひな形や記入例に添って書き込みや入力ができる中小企業庁発行の小冊子や中小機構のアプリ、あるいは事業引継ぎ支援センターが提供しているフローチャート等既存の様式を活用して、小規模事業者にあまり負担を感じさせないよう取組みを進める。経営指導員は同一フォルダにこれらの既存様式を集約し、他の経営指導員でも作成途中の間合せに対応できるようにする。小規模事業者への様式提供や相談者のデータを集約することで、情報の共有化を図る。

事業計画策定にあたっては計画実施まで継続的に支援していくため、経営指導員は2名体制により伴走型で支援していく。

### 【事業計画策定を目指す方の掘り起し】

- (1) 経営指導員は、日々の巡回・窓口相談を通じ経営を持続的に推進するための事業計画策定について啓発や、商工会議所報、ホームページ等により「計画策定の効果があった優良事例」を紹介するとともに、セミナーの案内や各種情報を金融機関窓口に配置するなどして事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。地域内の身近な優良事例やめざす企業の先進事例の発信は、小規模事業者にとって、情報収集と事業計画策定を試みる刺激となり、効果が望める。
- (2) 「創業セミナー(創業塾)」、「事業計画策定セミナー」、「事業承継セミナー」を通じ、創業計画及び事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行う。セミナーでは、講師による座学の他、地域内で実際に「策定した計画に添った事業展開」を進めている小規模事業者から、効果があった部分・反省している部分など実体験を発表してもらいながら学習していく。身近な事例を学ぶことで、計画策定の意義と必要性を学ぶことができ効果的と思われる。
- (3) セミナー開催等に都合がつかず参加できない小規模事業者や、仕事を続けながら創業準備を進めている方には、夕方からの時間帯に行う「移動商工会議所」を利用して事業計画の必要性を伝え計画策定を目指す方の掘り起こしを行う。

### 【「起業・創業」段階にある事業者への支援】

少子高齢化の進む本市において、地域の活性化を図るためには、新たな企業の創出が不可欠となっている。創業を目指す方に、財務、税務等の基礎知識と共に中期的に収益確保が見込まれるような創業計画の必要性を説き策定を支援する。

尚、創業計画の実現性を高めるために、施策等支援制度について必要な情報提供を行う。

#### (1) 「創業塾」セミナー等を活用した創業計画策定支援

- ・ 当会議所の「創業塾」は、創業をめざす方や創業後3年程度までの方を対象に、終日4日間集中的に、創業の基礎知識と共に創業計画策定方法を学ぶ講座で、年1回実施している。経営指導員は受講者とコミュニケーションを図りながら、講座終了後も個別相談ができる体制を整えている。今後は、講座終盤に経営指導員による個別相談の時間を設け、資金調達や各種届出等も含めた創業計画策定を支援できる仕組みを作っていく。
- ・ 創業計画については、過大な設備投資や借入等無理な計画に陥ってしまうことのないよう見直しを重ね、事業が継続できるよう採算性・実現可能性等の分析結果を基に改善しながら策定を支援する。また、利益を期待するあまり、無理な販売計画となっていないか等、競合企業や市場規模の分析や需要動向の数値等を示しながら、中期的に経常利益が見込まれるよう、サポートしていく。
- ・ 受講者には、創業者が活用できる融資制度や、「やまがたチャレンジ創業応援事業(※3)」「鶴岡元気創業応援隊(※4)」等の施策情報も提供していく。検討している施策等がある場合は、その施策向けの創業計画書を提供し、テキストの創業計画書以外でも作成できるようにしておく。

## **(2) 巡回、窓口相談や特定された日に都合がつかない方への創業計画策定支援**

- ・創業の基礎知識を学びながら記入例を参考にして実際に書き込んでいくことができる中小企業庁小冊子「夢を実現する創業」や中小機構の「経営計画つくるくん」を活用するなど、持続できる経営計画を作成していく。又、専門的な意見を取り入れたり、他社との差別化を図るために、ミラサポやよろず支援拠点、及び金融機関が行う創業支援事業等を活用しながら連携して計画策定を支援していく。創業者本人が創業分野の知識や技術の不足に気づいていない場合もあるので、ヒヤリングを重ね多方面から計画策定を支援していく。
- ・創業をめざす方の都合に合わせて、当会議所の経営指導員による支援の他、鶴岡市「特定創業支援事業(※5)」構成各機関と連携して創業計画策定をサポートしていく。尚、連携した継続支援により活用できる各種メリットの情報を提供する。
- ・仕事を続けながら創業準備を進めている方には、当会議所が夕方からの時間帯に行う「移動商工会議所」の利用や、「鶴岡元気創業応援隊」の構成機関が行う夜間・休日のセミナー・相談会を紹介し、計画策定を学ぶ機会として活用するよう勧め、事業計画の重要性を意識付ける。

(※3) やまがたチャレンジ 創業応援事業…商工会議所、商工会、信用保証協会、日本政策金融公庫、中小企業団体中央会、企業振興公社等の商工支援団体等を構成員とする「創業支援ネットワーク」を山形県内7地域に組織している

(※4) 鶴岡元気創業応援隊、(※5) 特定創業支援事業…別表4に記載

## **【「持続的経営・成長経営」志向の事業者への支援】**

人口減少や IT 環境等の進展によって、購買人口の減少や買物動向の急激な変化から、売上・利益確保が困難となることが予想される。よって、小規模事業者が持続的経営、更には販路拡大、新商品開発等成長志向の経営につなげていくために事業計画策定の支援を行う。

### **(1) セミナー等を活用した事業計画策定支援**

- ・小規模事業者が、計画を持たずに「どんぶり勘定」の「成り行き経営」から脱却するための事業計画は、「事業計画策定セミナー」を開催してより効率よく作成していく。
- ・セミナーでは、グループディスカッションや事業計画書き込みの実習、及び「創業塾」のように数回の集中セミナー、あるいは地元小規模事業者の事例発表を取り入れる等、計画策定の実現性を高める。
- ・内容によっては、国や県・市の支援事業や金融機関等の支援事業を活用してセミナーや個別相談を行い、各支援機関と連携して計画策定を支援する。
- ・セミナー終了後は、経営指導員は受講者を巡回訪問する等して、セミナーで取り組んだ事業計画が途中で止まないよう、計画作成に支援していく。

### **(2) 「経営改善のため」・「儲けるため」の事業計画策定支援**

- ・「小規模事業者経営改善資金貸付（マルケイ）」を利用する際、小規模事業者からの聞き取りにより現状把握や今後の改善に向けた方策を講じて融資調査書を作成しているが、更に一步踏み込んで中期的な計画となるよう、経営指導員は取組みを整理し、小規模事業者と伴走型で計画策定に取り組む。その際、各種調査・分析の動向や顧客ニーズデータを活用するなどし、本人が見落としやすい外部要因について客観的な視点から事業計画策定を支援していく。
- ・現状のままでは経営困難に陥ると懸念されている小規模な小売・建設業等では、「本業徹底」又は「新分野への挑戦」の選択肢も含め、経営革新・経営力向上も視野に入れて、多方面から

の業界分析や市場の需要動向調査をもとに、目標に到達するための事業計画策定に向けて支援する。

- ・新たな分野への挑戦や事業の海外展開等高度な課題を伴う場合の計画は、各種データの活用その他、「よろず支援拠点」や当所「鶴岡ビジネス応援隊」等を活用した専門家の意見を取り入れながら計画策定を進める。
- ・経営の改善分野等が、販路開拓や生産性向上・IT関連等、その時々々の国や県等の施策と合致している場合は、併せて施策の情報提供を行う。施策活用等をきっかけに事業計画策定を目指す場合でも、計画策定による「気づき」や「振り返り」を活かし、経営の持続的発展へ向けた事業計画策定に取り組む。

### 【「事業承継・廃業」段階にある事業者への支援】

当市においては、承継時期を先送りしているうちに高齢となってしまう「成り行きに任せる」小規模事業者が多い。経営体力のある適期に事業・技術を承継し、廃業に至らないよう、事業承継の早期取組みを促し、計画策定を支援していく。

山形県事業引継ぎ支援センターが提供しているフローチャートや中小企業庁が導入予定の「事業承継自己診断（仮称）」を活用するなどして、課題を見出し方向性を検討しながら計画策定の早期取組みをめざす。

#### (1) 事業承継をめざす計画策定支援

- ・事業承継計画については、資産や負債の状況、後継者の有無や相続・贈与の税等、高い専門性が求められる分野であるが、事業引継ぎ支援センターのフローチャートや中小企業庁の「事業承継自己診断（仮称）」を活用して、事業者が方向性を検討し早期に取組みできるよう支援する。内容によっては「山形県事業引継ぎ支援センター」や、弁護士・税理士等の専門家派遣を活用しながら、経営指導員は現経営者と後継者の心境を伺う等、ホームドクターとして仲介役となって円滑な承継ができるよう計画策定を支援する。
- ・事業承継するにあたり、特段問題もなく承継できる場合も、自社の事業を見直す良い機会ととらえ、改めて後継者による「事業計画」を作成するよう促し、作成については経営指導員が支援する。

#### (2) 事業承継を機に新分野への挑戦をめざす計画策定支援

- ・事業承継を契機に、新分野へ挑戦する場合は、既存事業の「強み・弱み」や新分野での市場・需要の動向調査データを活用して、新たな事業展開に向けた事業計画策定を支援する。計画の内容によっては、活用できる専門家派遣事業や施策情報も併せて提供し、伴走型の支援を行う。

#### (3) 廃業への計画策定支援

- ・やむなく廃業へ向かう小規模事業者に対しては、労務や財務管理等の整理・手続き等が必要になることから、計画的に進めることが重要となる。倒産を回避し財産を守れるよう余力のあるうちに廃業計画の作成を促し、小規模事業者の負担軽減に向けて支援する。
- ・過重な債務を抱えている等、状況によっては、「経営安定特別相談室」事業の商工調停士のアドバイスや他の支援機関等との連携により併走型で計画策定を支援していく。

(事業計画に関するセミナー開催の目標)

支援内容	H27 実績		H28		H29		H30		H31		H32	
	回数	参加数	回数	参加数	回数	参加数	回数	参加数	回数	参加数	回数	参加数
セミナー開催	3	54	4	63	4	65	5	77	5	80	5	80
起業・創業	1	13	2	18	2	20	2	20	2	20	2	20
持続・成長	1	24	1	25	1	25	2	35	2	35	2	35
事業承継	1	17	1	20	1	20	1	22	1	25	1	25

(事業計画策定支援、策定の目標)

支援内容	H27 実績		H28		H29		H30		H31		H32	
	支援数	策定数	支援数	策定数	支援数	策定数	支援数	策定数	支援数	策定数	支援数	策定数
セミナー開催による計画策定…A	20	20	30	26	31	27	40	35	41	37	42	37
起業・創業	10	10	15	13	16	14	16	14	17	15	17	15
持続・成長	10	10	15	13	15	13	22	20	22	20	22	20
事業承継	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	3	2
個別相談による計画策定…B	-	34	32	30	34	30	37	33	37	33	38	33
起業・創業	-	8	10	8	10	8	12	10	12	10	12	10
持続・成長	-	26	22	22	24	22	24	22	24	22	24	22
事業承継	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1
合計(支援・策定)…A+B	-	54	62	56	65	57	77	68	78	70	80	70
起業・創業	-	18	25	21	26	22	28	24	29	25	29	25
持続・成長	-	36	37	35	39	35	46	42	46	42	46	42
事業承継	0	0	0	0	0	0	3	2	3	3	5	3

※セミナー受講者がセミナー後に個別相談を受けた場合は、上記表のAの支援数、策定数に計上。

※平成27年度において、計画策定支援数の集計策を整備していなかった。

※5年後の事業計画策定支援数について … 経営指導員5人が16件 80件を支援目標とする。

※5年後の事業計画策定について … 経営指導員5人が14件 70件を支援目標とする。(策定率87.5%)

#### 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること(指針②)

##### 〈目標・実施内容〉

事業計画策定後も顔の見える信頼関係を築きながらステージ別に区分した対象者全てにおいて経営状況や計画の進捗状況を確認し、フォローを図る。計画に乖離が見られた場合には、要因

を追求し、事業者との検証により持続可能な計画書に修正していく。計画を進めながら段階的に生じる課題には、状況に応じて必要な支援を実施するなど、小規模事業者の課題を経営指導員自らの課題と捉え、本音で付き合える関係を保ちながら支援を行う。高度で専門性の高い経営課題については、関係支援機関を活用するなど支援体制を補強し、解決していく。

支援をしていくために、経営指導員は内部で毎月もしくは案件の重要度に応じて支援対策会議を開き、支援状況の確認と今後の対策について話し合い、企業情報を共有化する。事業の計画を遂行するにあたり資金調達支援が必要な場合は、日本政策金融公庫の小規模事業者経営発達支援資金をはじめとする制度融資の活用を提案し、そのために必要な経営計画の策定に向けた支援を行う。

「鶴岡ビジネス応援隊」「よろず支援拠点」「事業引継ぎセンター」「中小企業基盤整備機構」「ミラサポ」等を活用し、チームとして企業を支援する体制を整備しているが、中でも「鶴岡ビジネス応援隊」は、経営課題を経営指導員と地元の弁護士、公認会計士、税理士、デザイナー等の外部サポーターがワンストップでの相談・支援をする体制が構築されている。資金計画の策定、売上増加のためのアドバイス、助成金制度の活用、事業承継と税金など各種経営課題について無料の相談ができ、経営指導員も同行することで自身の指導力向上にもつながっている。

企業に対する支援期間の設定は最長5年間を1区切りとして取り組むが、面談により出来るだけ早期の自立を促していく。経営状況の確認のほか支援の改善要望や継続支援の有無を確認していく。

## 〈ステージ区分ごとの指導内容〉

### (1)「起業・創業」段階にある事業者

- ・1か月から3か月に1度面談し、地域の経済動向や業界についての情報提供をしながら経営計画の進捗を確認し、労務相談、金融相談、販路開拓等に関する支援を行う。
- ・「創業塾」受講者は、講師と受講者0B有志による情報交換会を開催している。創業を目指す人、創業間もない人、10年以上継続営業している小規模事業者が集い、それぞれのステージにおける悩みや課題から、課題解決や参加者同士の事業のマッチング等について経営指導員も含め情報交換を行っていく。
- ・起業・創業者は、孤独感と不安を抱えている場合が多く、経営指導員が情報の共有を図るとともにいつでも相談しやすい体制を整える。

### (2)「持続的経営・成長経営」志向の事業者

- ・3か月に1度面談し、持続可能な経営を行っていくためにPDCAサイクルの取り組みができてきているか、進捗状況を把握する。
- ・持続化補助金等の補助金の採択を受けた小規模事業者には補助金の交付後も計画通りに進めているか確認する。事業を進める中で新たな課題や事業意欲が出た小規模事業者には、次の

ステップに行くための経営革新に向けた計画づくりに共に取り組む。

- ・小規模事業者持続化補助金やものづくり補助金などの採択案件や経営計画策定による成功事例等を会報・ホームページ・メールマガジン等で紹介し、小規模事業者の啓発に役立つ情報を提供する。



### (3) 「事業承継・廃業」段階にある事業者

- ・事業承継計画策定者へは、策定後1か月から3か月後に面談し、新しく代表となる不安や心配事を解消し、十分に経営力を発揮できるよう、早い段階から計画的に支援を行う。税務や法律など専門性が高い相談には、専門家や関係支援機関とともに課題可決に向け取り組む。策定した事業承継計画書は長期にわたるため、経営環境の変化により計画書の見直しを図り、支援過程をTOAS等に整理しながら継続的な支援に役立てていく。
- ・経営の継続が困難になるなど、早期に適切な対策を講じる必要のある案件については、経営安定特別相談事業の商工調停士（弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント等）7名を活用して、事業者の状態により早急に支援を重ね、経営状況の分析や経営改善計画策定など経営体力に応じた支援を講じる。

#### (目標)

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
フォローアップ支援回数	—	224	228	272	280	280
関係支援機関との連携支援回数	3	10	10	10	10	10

※フォローアップ支援回数…事業計画策定数×4回

## 5. 需要動向調査に関すること（指針③）

### 〈目標・実施内容〉

新商品の開発や新たなサービスを販売する際には、買い手のニーズや市場動向等を把握するなど需要動向調査を必要とするが、当所ではこれまで、「山形県買物動向調査」のような委託調査や事業者の補助金申請の際に、業界の需要動向についてその都度パソコンや業界誌等で調べる程度であり、当所主体での需要動向調査の実施はなかった。

今後は、「6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること」の中で実施する販路開拓セミナー等を通じ、事業者に必要な需要動向に関する調査の重要性を理解してもらうとともに、需要動向アンケート調査等を実施し、消費者や商品・サービスのニーズの把握と事業者に必要な需要動向を調査・分析して提供し、策定した事業計画の方向性をより正確なものとなるよう支援していく。

また、ユネスコ創造都市ネットワークの食文化への加盟が認定された鶴岡の「食」を含む地域資源をテーマに商品開発に取り組む事業者やものづくり企業については、各地で開催される物産展や商談会への参加を促し、経営指導員がアンケート調査のサポートを行いながら、新たな販路開拓、商品開発のための参考となるよう支援していく。

### (1) 鶴岡の地域資源をテーマに物産展を活用した顧客ニーズ調査

鶴岡の「食」を含む地域資源をテーマに商品開発に取り組み、地域外へ向けた販路開拓を目指す事業者に対して、物産展を活用した需要動向調査支援を行う。調査を行なう物産展としては、鶴岡市との友好都市である東京都江戸川区の「江戸川区民まつり」等の首都圏のイベントを活用する。江戸川区民まつりは、毎年10月の第2日曜日に開催され、50万人を超える人出で賑わう大規模なイベントであり、これまでも鶴岡の物産展ブースが設けられ、鶴岡産の農産物や民芸品、

お菓子や地酒等を販売している。この物産展ブースには、「鶴岡ファン」である常連客が毎年多く立ち寄ることから、聞き取りによる調査を実施する。

具体的には、地域資源を活用して販路開拓を目指す意欲ある事業者から毎年2者程度を選定し、当該事業者の製造する既存商品や新商品1～2点について、試食などを通じて直接ヒアリングによる調査を行う。

調査項目は、味、内容量、パッケージ、値段などに対する満足度を5段階で評価してもらうほか、具体的な印象や改善の意見などについてもヒアリングを行う。これにより1商品あたり最低100件以上の回収とすることを目標とする。

調査項目の設定やヒアリングの方法については、先行事例等を調べつつ事業者とも個別に調整のうえ検討する。

調査結果については、調査項目に基づき経営指導員が集計・分析し、個別に事業者に提供するとともに、首都圏の消費者が求める様な新商品開発や既存商品の改良など個々の販売戦略や事業計画の策定に活用していく。

## **(2) ものづくり企業の商談会等を活用したニーズ調査**

ものづくり企業が参加できる商談会や展示会等を活用し、バイヤーや参加企業から開発商品や企業の持つ技術に関してのニーズ調査を行なう。

ものづくり企業の【「持続的経営・成長経営」】を志向する小規模事業者の中から商談会等への参加経験のない企業も含めた2、3社程度を選定し、自社の開発製品や技術に対して、面談した企業の製品への評価や求める加工・製造技術、設備などの項目についてヒアリングを行い、1回の商談会において3企業以上との面談を行うことを目標とする。

商談成立に至らなくとも、収集した企業ニーズにより、既存製品の改良や新製品の開発、また新たな連携先の可能性など次の事業展開の策定等における材料として活用する。

また、当所で開催している「ものづくり企業懇談会」においては、鶴岡市のものづくり企業に対し、自社の技術や専門分野、製品、設備等に関する調査を実施し、企業の「ニーズ・シーズ」を取りまとめている。今後も調査企業を増やししながら、企業ニーズの情報提供資料として使用可能なデータとなるよう整理していく。

## **(3) 地域内の商店街における顧客ニーズ調査**

当市の商店街は、近年の交通手段の多様化や郊外型店舗の出店、又、消費者ニーズにあった品揃えの店舗づくりが見られなくなったことから、集客に繋がっていない状況となっている。本事業において、商店街の商品の購入者やサービス利用者に対するアンケート調査を行ない、地域住民の消費者目線での品揃えやサービスの改善に取り組む。

アンケートの内容は、小売の場合は商品に対する価格、容量、パッケージなど購入した商品に対する感想や満足度のほか、お店の品揃えへの満足度や取扱いを希望する商品など個々の小売店全体に対する需要を中心とした項目を設定する。サービス業については、利用したサービスの満足度や料金、改善点などの項目のほか他に利用したいサービス内容などについて設定する。

アンケートは、基本ヒアリングにて直接顧客に意見を聞く形で行うが、ヒアリング内容と同様の項目のアンケートはがきを準備し、商品やサービスの形態や顧客の都合に合わせてできるだけ回答の得やすい方法を併用し、1店舗あたりのアンケート回答数として最低50以上の声を収集することを目標とする。

なお、調査項目の設定やアンケート調査の実施方法については、上記の考えを基本としながら、

小売業やサービス業など、個店で実施されている需要調査や消費者アンケートの先行体例等を調査・参考にしつつ、個別に事業者と検討した上で設定する。

これらの対象となる小売・サービス事業者は、【「持続的経営・成長経営」】を志向する小規模事業者の中から、毎年5～8者程度を選定して実施する。

調査結果は、顧客毎に経営指導員が整理分析し、巡回訪問等を通じて個別に事業者を提供するとともに、個社の事業計画策定に活用していく。

#### **(4) 飲食店・食料品・身の回り品等小売店への統計資料等による市場等の情報提供**

経営指導員が連携支援機関のレポートや業界誌等による情報を収集して、独自では情報を仕入れにくい小規模事業者に対して情報提供を行う。情報により事業者がターゲットとする市場の調査や商品トレンドの把握、開発しようとする商品・サービスの類似品や競合状況等を確認してもらい、新商品を検討する上でのヒントや大型量販店や大手飲食チェーン店との差別化をはかるための販売戦略を考える参考材料として活用する。情報提供は、3カ月に1回、ホームページやメールマガジン、会報等で行うとともに、あわせて、先進的な取組みをしている事例や成功事例などの情報も提供し、事業者の事業計画策定時の参考となる支援を行う。また、経営指導員が収集した情報は、指導時に活用しやすいように整理し、事業計画策定に伴う相談時に参考資料として活用する。

##### **【情報収集等を行う項目】**

資料	収集項目
フィディア総合研究所 調査レポート	業種別・地域別の動向や各業態分野の動向や今後の展望について把握する
山形県買物動向調査	商圈とする地域の消費動向や消費者が購買時に重視するポイント、インターネットや通販の利用状況を把握する
日経テレコン 21	業界動向、市場動向、競合状況、売れ筋商品情報を把握する
日経流通新聞 日経MJ（流通新聞） 業種別業界情報	定期購読している情報誌や最新業界情報冊子から業界別の情報、最新のトレンド情報、ヒット商品予測などを把握する
連携支援機関等サイト、レポート	先進事例や成功事例についてまとめ、当所の需要動向調査資料とする

#### **(5) 海外販路開拓を目指す事業者への需要動向調査**

当所が平成 26 年 7 月に行なったアンケート調査において「海外進出や海外販路の拡大」について5年以内に取り組む計画があると8%の事業所が回答している。人口減少・少子高齢化により、地域内消費の減少、地域経済の縮小が危惧され、既存のマーケット以外にも販路の拡大が必要となってくる。

当所では、海外に向けた事業の販路開拓を行うことを目的に、H27 年度に「東アジア研究会」を立ち上げ、鶴岡市の製品の販路拡大、地域イメージの向上等に向け取り組んでいる。現在、青果小売業の小規模事業者を含む13社が研究会に登録しており、貿易関係団体や地元金融機関と連携しての勉強会を年3回程度開催している。この勉強会では、日本貿易振興機構（ジェトロ）や海外取引に精通した専門家を招聘し、進出希望先の消費者の味覚や嗜好、ライフスタイルや流行、

食品購入において重視する点やインターネット販売におけるリスクなどについて分析結果を交えた情報として提供してもらおう。

勉強会で得た情報を基に海外販路開拓を目指す事業者の販売戦略の策定資料として活用していく。

(目標)

支援内容	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
物産展を活用した顧客ニーズ調査実施店舗数	—	—	2	2	3	3
〃 聞き取り調査サンプル数	—	—	200	200	300	300
ものづくり企業商談会等を活用したニーズ調査実施企業数	—	4	5	5	5	5
商店街における顧客ニーズ調査実施店舗数	—	—	5	5	8	8
〃 アンケート回収数	—	—	250	250	400	400
統計資料等による市場等の情報提供回数	—	4回/年	4回/年	4回/年	4回/年	4回/年
海外販路開拓需要動向勉強会開催数	3	3	3	3	3	3

## 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)

### 〈目標・実施内容〉

これまで当所では、事業者に対する販路開拓支援として、各種事業への参加の呼びかけや商談会・展示会の情報提供など、一方的な集团的支援となっており、個社を意識した販路開拓への支援は少なかった。

今後は、経営資源の乏しい小規模事業者が直面している最大の課題は需要開拓への取組みであることから、策定した事業計画を実行していくために、需要動向調査で得た情報を整理して、支援対象事業者にあった商談会や展示会への参加支援、セミナー等を通して販路開拓支援を行っていく。支援後は、取組みに対する評価や課題の抽出、改善案の検討等の事後フォローも実施する。

### (1) ものづくり企業等製造業者への販路拡大支援

#### ① 地域内での販路拡大を目指す事業者への支援

##### ○ 「ものづくり企業懇談会」等によるマッチング支援【既存拡充】

当所では、鶴岡市内のものづくり企業が得意とする技術や専門分野及び製造について情報交換を行いながら、参加企業や関係支援機関と新たな可能性を見出すため「ものづくり懇談会」を実施している。これまでは地場企業・進出企業の企業紹介であったが、昨年度より、自社のステークホルダーまで意識したプレゼンと商談ブース設置により、企業同士の一次的なマッチングだけ

でなく、新たな取引・連携の可能性につながる「二次的マッチング」もめざしている。

(昨年参加実績…39 企業・9 団体、62 人)

このほか、山形県内では、山形県庄内総合支庁主催の「山形県庄内商談会」や山形県企業振興公社主催の「山形県広域商談会」が毎年開催され、県内企業の参加も多くみられるなど、ものづくり企業の取引拡大を図るための場が設けられている。

本事業を地域内で販路拡大を目指すものづくり企業の小規模事業者に対して積極的に参加を促し、新たな連携やマッチングチャンスの場を創出し、販路開拓支援を行う。支援後も事業者の成果状況に応じてフォローアップを図る。

また、本事業では、自社の技術や強み・機械設備の状況・保有する技術や欲しい技術等ものづくりに関する調査を重ね、「ニーズ・シーズ」を取りまとめている。年1回実施しているが、開催の度に更新していき、参加企業・関係機関への配付だけでなく、地域内での商談会や当所 HP により広く発信してマッチングへの支援を行っていく。

### **○「つるおか大産業まつり」を活用した「食・地域資源」の開発に取り組む事業者への販路拡大支援【既存拡充】**

地域内での販路拡大を目指す「食」や地域資源を活用して商品開発に取り組む事業者には、需要動向調査のデータを活用して開発した商品等について、「つるおか大産業まつり」の「ものづくり体験・展示エリア」への出展支援を行う。

「つるおか大産業まつり」は、毎年10月中旬の2日間開催される「ものづくり（工場）」「食」「農林水産」が一体となった大規模なイベントであり、4つのエリアから構成されている。

(ものづくり体験エリア 28 年度実績…参加企業団体 39 企業・団体、2 日間入場者 11,864 人)

この「ものづくり体験・展示エリア」を活用し、自社商品の製造工程や使用原材料等についてディスプレイしながら消費者へアピールできることから、出展にあたっては、事前に展示設営についてのレイアウト・陳列・プレゼンテーション法等のアドバイスをを行い、より多くの方がブースに立寄り、商品を手に取ってもらえるよう支援する。また、この展示エリアで販売はできないが、隣接する「お食事エリア」への出店が可能なため、入場者の購買意欲向上につながるような出店ブースへの動線づくりに対しても支援する。

### **②地域外での販路拡大を目指す事業者への支援**

#### **○「ビジネスマッチ東北」を活用した販路拡大支援【既存拡充】**

地域外へ販路拡大を目指すものづくり企業や「食」や地域資源を活用して商品開発に取り組む事業者を対象に東北最大級のビジネス展示・商談会である「ビジネスマッチ東北」<sup>※1</sup>への参加支援を行う。

当所においては、これまで商談会への参加に関する相談もなく、積極的に紹介もしてこなかったが、28年度は商談会への参加・出展にあたっての前段階として、地域外での販路拡大を目指す事業者を募り「ビジネスマッチ東北」の見学会を開催し、参加する小規模事業者とともに経営指導員も出展形態や展示方法及び出展手続き等を学び、今後の受注拡大・売上増加へつながるよう支援していく。29年度より、策定した事業計画に沿って、商談会を活用して販路拡大をめざす小規模事業者を掘り起し、出展に対して支援していく。出展前の支援として、巡回指導等で成功事例を示したり、出展商品の選定、パンフレット等の展示方法等についてアドバイスを行うなど、出展希望者が安心して取り組めるよう支援する。

※1 「ビジネスマッチ東北」…東北ニュービジネス協議会・東北地区信用金庫協会等の主催で、夢メッセみやぎ展示棟で毎年11月に2日間開催されている。27年実績は、出展が461社・

団体、来場者が2日間で7,441人、業種についても10種のジャンルが出展、さらに「企業支援相談コーナー」や実際に商談も可能なブースも設けてある。小規模事業者の販路拡大・ビジネスマッチには期待ができる。

#### ○「産業ときめきフェア in EDOGAWA」等による販路拡大支援【既存拡充・一部新規事業】

ものづくり企業に対しては、これまでも鶴岡市の友好都市である東京都江戸川区が主催する「産業ときめきフェア in EDOGAWA」※2において、出展ブース設営や企業のPR及び当地の観光や産業の紹介等現地でのサポートを中心に支援してきたが、今後は、さらに江戸川区等の需要動向を把握した商品構成や展示ノウハウ等のサポートも含めた支援体制とし、商談成約につながるよう支援の拡充を行う。

※2「産業ときめきフェア in EDOGAWA」…鶴岡市の友好都市である東京都江戸川区の主催で、江戸川区タワールホール船橋にて毎年11月に2日間開催されている。27年実績は、出展が130社、来場者が2日間で17,000人、精密機械や化学、繊維関係等ものづくり企業を中心に開催。「ものづくり体験コーナー」などの楽しめるブースの他、「ビジネスセミナー」や「特別講演」等も開催されている。首都圏における多くの来場者より反応が得られるイベントであり、バイヤーも多いと見込まれ、小規模事業者の販路拡大・ビジネスマッチに期待ができる。

### (2)小売・飲食・サービス業者への販路拡大支援

#### ①商店街等まちなかイベントを活用した地域内での販路拡大を目指す事業者への支援【既存拡充】

これまで、商店街ではイベント等を通じて商店の魅力や取り扱っている商品の周知を図ってきたが、事業をどのように販路拡大策として活用しているか、加えて事業の効果はあったか等、検証が不足していた。今後は、各イベントを小規模事業者単独では取り組むことのできない販路拡大事業としてイベントの特徴を活かした支援をしていく。具体的には、各イベントにて回遊する市民や観光客に対して、小売・飲食業の場合は、新商品や期間限定商品等について店内POPを使ってPRするとともに、サービス業の場合は期間限定の付加価値をつけたメニューの提供などを行い、他店との差別化を図る。支援対象事業者は、5. 需要動向調査にて、地域内の商店街における顧客ニーズを調査した店舗を中心とし、イベント終了後には、事業者と共に期間内の集客や売上高などを分析し、事業効果を評価する。

また、各イベントの実施は、新聞や情報誌、ホームページやメールマガジンを通して広くPRし、イベント内容の周知とともに参加店舗への回遊となるよう取り組む。

#### 【活用するまちなかイベント】

- ・「城下町探訪&ぐるめウォーク」はまちなか観光と鶴岡の食文化をマッチングさせたまち歩きで、歴史的建造物や伝統を受け継いだ季節の風習等をテーマに施設や食を楽しむ企画でH27年度から実施している。今後は、旅行エージェント等を巻き込んで広く観光客を誘致し、併せて旅館業等との連携を図っていく。
- ・「つるおか雛めぐり」は、各店舗が所蔵するお雛様を呼び水として観光客と一般市民を街中に交流・回遊させ、店舗へ誘引する企画である。スタンプラリー等により、多くの店舗へ足を運

んでもらえる企画となっており、季節にこだわった商品販売に期待ができる。

- ・鶴岡 TMO 事業の「お役立ち講座」は、商店街のお店が講師となり、商店の専門的な技術や知識、情報を消費者に紹介する講座である。店舗の魅力や店主を知ってもらうとともに、店と顧客のコミュニケーションの場を築くことができ、信頼関係が創出できる。

### **②首都圏のイベントを活用して地域外への販路拡大を目指す事業者への支援【新規事業】**

5. 需要動向調査にて、鶴岡の地域資源をテーマに物産展を活用して顧客ニーズ調査を実施した事業者を中心に、一般消費者へ向けた地域外への販路拡大支援として、首都圏等の物産展への参加支援を行う。出展にあたっては、「江戸川区民まつり」等において需要動向調査を把握した消費者ニーズにより、デザインパッケージや包装、適切な内容量や価格など販売する商品の選定・改良する支援を行いながら実施する。地域性の違いから首都圏のニーズを把握しきれない場合は、ミラサボ等専門家派遣事業を活用して、商品の良さが首都圏の消費者に伝わるようなパッケージにする等アドバイスを受けながら支援していく。また、将来的には、鶴岡市及び出羽商工会等関係機関、東京商工会議所江戸川支部と連携した首都圏等での商談会・物産展の開催を目指し、販路を首都圏の消費者へ拡大できるよう支援していく。

### **③ITの活用を通じた販路開拓支援【既存拡充】**

フェイスブック等の IT を活用して集客や店舗 PR を図ることができるよう、「ソーシャルメディア等 IT を活用した販路開拓セミナー」を行う。IT を使った顧客開拓や商品戦略についての手法や事例を習得し、日常的な販路開拓手段となるよう経営指導員も活用状況と効果を検証する。高い知識を必要とする場合には、IT に精通した専門家を活用し、問題解決に努める。

また、セミナー等により、IT を活用した販路開拓に関心を持った事業者には、商工会議所がつくった日本最大級の企業情報サイト「ザ・ビジネスモール」のサイトを紹介する。「ザ・ビジネスモール」は、現在、約 25 万人の事業所が登録し、企業のビジネスチャンスを広げ、企業経営をバックアップさせることを目的としている。自社の PR のほか、ビジネスパートナーや仕入先を見つけるなど、販路の拡大を図るためにも活用できる。利用に不安を感じる事業者へは経営指導員がサイトへの登録をサポートするなど支援を行う。商談・取引支援サービスのほか、簡易ホームページの開設も可能であり、独自でのホームページ開設や、管理に不安を感じる小規模事業者には効果が期待できる。

### **④東アジアを中心とした海外販路拡大に対する支援【新規事業】**

5. 需要動向調査において、当所「東アジア研究会」での勉強会において現地の需要動向等をリサーチした結果を基に、H27 年度 10 月より yahoo 香港サイト内で地元の果物の柿・ラフランス・リンゴを出品した。今後も引き続き、海外への販路拡大を目指す青果小売業等の小規模事業者に対し、勉強会を重ねながら海外輸出にむけた農産物や加工食品の掘り起しとブランド化、また海外で通用する商品開発などについて支援し、通信販売に取組む事業者・出品数を増やしていく。現状では、当所内における支援ノウハウが乏しいため、勉強会に経営指導員等も同行しながら企業と課題を共有し、海外展開の際の支援ノウハウとして蓄積する。

(目標)

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
ものづくり企業地域内販路拡大支援者数	5	5	7	7	7	7
〃 商談成約数	—	1	3	3	3	3
ものづくり企業地域外販路拡大支援者数	—	—	9	9	10	10
〃 商談成約数	—	—	2	2	3	4
商店街等イベントを活用し地域内販路拡大を目指す事業者支援数	—	—	6	6	9	9
商店街等イベント期間中の支援店舗への来店客数	—	—	250	250	400	400
首都圏等の物産展を活用し販路拡大を目指す事業者支援数	—	—	2	2	3	3
首都圏物産展での支援事業者ブース購買者数	—	—	500	600	900	1,000
ITを活用した販路開拓セミナー実施回数	—	1	2	2	2	2
海外向け通信販売新規開始件数	1	1	1	2	2	2
〃 新規出品数	2	2	2	2	2	2

## Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組み

地域経済の活性化や地域産業の着実な発展を促していくために、鶴岡商工会議所企業活性化委員会・地域活性化委員会では下記事業について推進し、鶴岡市、鶴岡観光協会、各研究機関等と連携しながら小規模事業者及び一般市民へ事業を拡充していくことで、地域経済の活性化による内発的な発展を促していく。地域内での連携・交流が不可欠であり、鶴岡商工会議所がプロデュース・コーディネート機能を発揮し、ステークホルダー間の調整を図りながら地域の方向性を共有し、課題解決に取り組んでいく。

### 1. 鶴岡シルクのブランド確立と新製品の開発・販路拡大

一貫工程を地域内に集積する全国唯一のシルク産地としての「鶴岡シルク」のブランド活用と、その副産物である「KIBISO」を使った新商品開発・販路開拓の支援に加えて、売上拡大を図り鶴岡シルク産業の産地自立を図っていく。

#### 【方策】

- (1) 庄内藩酒井家、城下町、出羽三山などの地域性・ストーリー性のあるデザイン開発
- (2) 新商品（例：男性物のネクタイやポケットチーフ等）の開発による品揃えの拡充
- (3) 国内外の海外展示会等に向けたパッケージデザイン開発や海外ネット通販に向けた体制構



築の支援

(4) 観光客を対象とした関連施設の見学（シルクツーリズム）等の観光産業との連携

**【連携先】**

鶴岡市、鶴岡織物工業協同組合、鶴岡観光協会、鶴岡市ガイド協議会

**【連携の場】**

鶴岡商工会議所 企業活性化委員会及び地域活性化委員会

**2. 研究教育機関のシーズと企業ニーズのマッチングによる新たな技術・商品の開発や地域資源ポテンシャルの活用**

鶴岡高専、山形大学農学部、慶應義塾大学先端生命科学研究所以った研究教育機関が有する研究成果等のシーズと企業の持つニーズとのマッチングによる新たな技術製品の開発を図るほか、地元企業との共同研究・開発を進めていく。また、鶴岡市の持つ地域資源（農林水産物、伝統産業）を活用した新商品の開発を行う。

**【方策】**

- (1) 研究教育機関の取組み内容を知るための視察・勉強会の開催
- (2) 研究成果の発表の場を兼ねた地域企業との懇談会の開催
- (3) 企業の持つ技術・設備等の調査とそれを基にした企業ガイドブックの作成
- (4) 研究教育機関と企業の持つそれぞれのシーズとニーズのマッチング
- (5) 研究教育機関と企業における人材の交流や研修の実施
- (6) 技術や商品の共同開発や研究成果の民間企業への移転
- (7) 地域資源を活用した土産品や新商品の開発

**【連携先】**

鶴岡市、鶴岡高専ならびに高専応用科学研究センター、山形大学農学部、慶應義塾大学先端生命科学研究所、庄内産業振興センター

**【連携の場】**

鶴岡商工会議所 企業活性化委員会及び地域活性化委員会、鶴岡メディカルネットワーク、鶴岡技術者ネットワーク、鶴岡高専技術振興会

**3. 魅力ある商店の育成と中心商店街の賑わいづくり**

人口が減少する中で、売上規模の維持を図るためには商圈の拡大や販路拡大は必須である。そのため、庄内全域からの誘客のみならず全国的な販売戦略を実行できる個店の育成を図っていくと同時に、場合によっては時代のニーズに対応した業種・業態への転換を促す。

**【方策】**

- (1) 空き店舗対策及び地元買物キャンペーンの拡充（TMO 事業の強化・拡充）
- (2) 商店街における祭りやイベント等の相互協力体制の構築や連携強化と併せて、次世代リーダーの交流・育成を図る
- (3) 地域総合力を活用した新規創業や事業承継に資する支援、支援制度の創設
- (4) 新たな土産品や商品開発による個店の評判形成
- (5) デジタル技術を活用した個店情報の提供

**【連携先】**

鶴岡市、出羽商工会、鶴岡商店会連合会、庄内産業振興センター、鶴岡市金融協会

**【連携の場】**

鶴岡商工会議所 企業活性化委員会及び地域活性化委員会、鶴岡 TMO、鶴岡共通商品券発行委員会、鶴岡まつり振興会議及び各祭り実行委員会

**4. 「自然」・「歴史」・「文化」をテーマとした観光の推進**

鶴岡市は江戸時代に当地を収めた庄内藩酒井家が今でも住まいする全国でも稀有な地域であるほか、「ユネスコ創造都市ネットワーク食文化部門」に認定された食文化や出羽三山の修験道に見られる精神文化等、資源の宝庫とも言える。そうした資源の組み合わせによる観光商品・土産品開発を図り、交流人口の拡大や販路拡大に資する取組みを行っていく。

**【方策】**

- (1) 「城下町」・「酒井家」をテーマとする「まちなか観光」のモデルコース創設
- (2) 産業ツーリズムの開発
- (3) デジタル技術を活用した「観る」・「学ぶ」・「食べる」・「泊まる」といった観光情報の提供拡充と発信
- (4) デザイン・機能、付加価値、ストーリー性に重きをおいた土産品の開発
- (5) 近隣商工会と連携した広域観光モデルの構築
- (6) 祭りやイベントの活性化（商店街連携や新たな企画による賑わい創出）

**【連携先】**

鶴岡市、鶴岡商店会連合会、出羽商工会、鶴岡まつり振興会議及び各祭りの実行委員会、鶴岡市観光連盟、鶴岡観光協会、鶴岡市ガイド協議会、市内観光施設

**【連携の場】**

鶴岡商工会議所 地域活性化委員会、鶴岡 TMO、鶴岡まつり振興会議及び各祭り実行委員会

**5. 若者の地元就職の促進と意欲ある事業所の取り組みを支える人材の育成**

地域の人口減少を抑制するには、高校新卒者のみならず地域外からの進学者も多い鶴岡高専や山形大学農学部生の地元就職機会を拡大していくことも必要である。加えて、首都圏など他地域

で就職・進学した人材のUターンの促進を図っていくことも重要である。さらには、企業の自立的な事業展開を促進していくためには、人材育成機能や技術向上に向けた取り組みを図っていかなくてはならないと考える。

#### 【方策】

- (1) 高校生等及び保護者に対する地元企業に関する情報の提供（高校生と企業の交流会、高校と連携した首都圏等進学者への企業情報提供、保護者に向けた地元就職を促進するための説明会開催など）
- (2) 首都圏等の人材に対するU I Jターンの情報提供や移住・定住を促進するための支援
- (3) 就労に係る定着率向上に向けた職業観の醸成の取組み
- (4) 関係支援団体と連携した、ライフステージに対応した人材育成・各種技能の向上に資する講座の拡充

#### 【連携先】

山形県庄内総合支庁、鶴岡市、ハローワーク鶴岡、鶴岡地区雇用対策協議会、山形大学農学部、東北公益文科大学、鶴岡高専、市内高等学校、庄内産業振興センター

#### 【連携の場】

鶴岡商工会議所 雇用人材育成委員会、鶴岡地区雇用対策協議会、庄内地区雇用対策連絡協議会

### 6. 地域の優れた商品の販売と観光客の誘致に向けた海外戦略の展開

沖縄那覇空港の東アジア輸出に向けた物流機能の拡充、さらには国際宅急便による保冷配送地域の拡充など物流環境は大きく変化しており、進展するインターネットサイトを使った商品販売とも相まって、中小・小規模企業でも海外輸出に取り組むことができる体制は整備されつつある。優良な地域資源とブランド化の推進を基に、鶴岡の物産品の海外輸出に取り組むほか、鶴岡・庄内の魅力・歴史等の積極的な情報発信による観光誘客にも取り組んでいく。

#### 【方策】

- (1) 海外販売に向けた製品の発掘・育成
- (2) 海外ネットサイトを活用した商品販売（B to C戦略）
- (3) 海外の個人評価の高まりを受けた輸出数量の拡大（B to B戦略）
- (4) 鶴岡・庄内の魅力・歴史等の情報発信
- (5) 空路を活用した荷物輸送の増加による庄内空港の機能拡充（空路・便数・機材）

#### 【連携先】

鶴岡市、ジェトロ山形、市内金融機関

#### 【連携の場】

鶴岡商工会議所 地域活性化委員会・企業活性化委員会・社会基盤整備委員会、東アジア研究会

## 7. 「食文化」による地域・企業の活性化に向けた戦略の展開

「ユネスコ創造都市ネットワーク食文化部門」に認定された食文化は、鶴岡市の食関連産業や観光産業にとって大きなフォローである。この機会を逃がさずに地域の産業の活性化に活かして

いくことが重要である。商品開発やメニュー開発によるブランド化とイベント開催による鶴岡の知名度・存在感の向上に向けた取り組みを行っていく。

### 【方策】

- (1) 付加価値の高い加工食品・土産品の開発（再掲）
- (2) 四季を通じた地域の素材、食文化を活かした食事の提供と新たなメニュー開発
- (3) 急速冷凍技術を活用した旬の食材の保存とその活用の研究
- (4) 食をテーマとした観光商品の開発とイベントの実施（城下町鶴岡 & ぐるめウォークの拡充と旅行商品としての販売による観光誘客の拡大）

### 【連携先】

鶴岡市、鶴岡商店会連合会、鶴岡市観光連盟、鶴岡観光協会、市内観光施設

### 【連携の場】

鶴岡商工会議所 地域活性化委員会及び企業活性化委員会、鶴岡 TMO

## 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み

鶴岡商工会議所においては、経験年数の浅い経営指導員が過半数を占めており、「経営発達支援計画」を実施するにあたり各種専門的課題に対し、より深い知識と高い技術が必要となる事が予測される為、課題解決に向けて専門家や各支援機関等との連携を図り、効果的な活用を進めていく。

### 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事

- (1) 総合病院としての山形県よろず支援拠点、プラットフォームやまがた連絡協議会（地域協議会）、創業支援ネットワーク会議等との連携

・行政、商工会等各支援団体や金融機関との情報共有と、支援ノウハウの情報交換を通じ、連携して問題解決に取り組む。

#### 【情報交換を行う主な会議等】

##### ○小企業等経営改善資金融資推薦団体連絡協議会（年2回）

マル経融資の推薦状況、推薦実務における留意点等の確認と、各団体における地域経済や金融環境等支援事例を交えて情報交換を行っている。庄内全域の経営指導員等との情報交換の中から、成功事例を参考にし、課題を共有して解決につなげる。

<連携機関>

日本政策金融公庫酒田支店、酒田商工会議所、出羽商工会、庄内町商工会、酒田ふれあい商工会、遊佐商工会

○信用保証協会金融懇談会（年1回）

県制度融資や保証制度の活用と経済動向等について、市内商工支援機関と情報交換することにより、地域内の経済状況把握と担当者間のコミュニケーションが図られ、連携強化につながる。

<連携機関>

山形県信用保証協会鶴岡支店、鶴岡市、出羽商工会

○鶴岡市創業支援事業ネットワーク会議（年2~3回）

創業に関わる支援機関のネットワーク。市内創業状況の把握、支援方法等について情報交換を行い、事業内容の検討を重ねて充実した支援を行っていく。連携する各機関が開催するセミナーや個別相談会の開催情報等を共有することにより、創業を目指す方が勉強しやすい体制となっている。

<連携機関>

鶴岡市、庄内地域産業振興センター、出羽商工会、日本政策金融公庫酒田支店、山形県信用保証協会鶴岡支店、鶴岡市金融協会（鶴岡元気創業応援隊）

○やまがたチャレンジ創業応援事業 担当者会議（庄内田川ネットワーク会議）

創業を志す方が円滑な事業立ち上げを行えるよう、創業塾・創業セミナーの開催、創業助成金の制定など総合的な創業支援を目的としている。県と県内商工会議所担当者の情報交換を行い、地域の創業状況や効果的な促進策等意見交換を行う。また、庄内田川地区ネットワーク会議においては、管内の商工会を交えて、創業者を増やしていけるよう情報の共有を図る。

<連携機関>

山形県、山形県内各商工会議所  
庄内田川ネットワーク会議…酒田商工会議所、出羽商工会、庄内町商工会

(2) 専門病院としての「鶴岡ビジネス応援隊」を構成する各種専門家との連携

・各専門家と連携協力し、多角的な視点から小規模事業者の支援を行い、効果的な支援の遂行に役立てる。

<外部サポーター>

税理士、司法書士、社会保険労務士、行政書士、経営コンサルタント等

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 事例研修会の開催と専門家による指導の充実によるOJTの実施

- ・ 経営支援課内での勉強会を月1回開催し、経営指導員が支援する案件における問題点や今後の動向等を組織内で情報共有の上、課題解決やその後のフォローアップについて意見交換・ケーススタディを実施し、多角的な視点から小規模事業者の支援を行う。
- ・ 巡回・窓口相談において、経験年数の浅い経営指導員はベテラン経営指導員と同行対応し、OJTにより伴走型の支援能力の向上を図る。
- ・ 経営指導員は各種専門家との同行指導で、その知識やノウハウを学び、支援能力の向上を図る。

### (2) キャリア・専任に応じたセミナーへの参加及び資格取得の励行による個々の資質向上

- ・ 中小企業基盤整備機構や日本商工会議所・東北六県商工会議所連合会・山形県商工会議所連合会が主催する講習・研修会や支援機関向けセミナーに積極的に参加するとともに、経験値や各自の役割を確認しながら、専門性の高い資格取得（簿記、ファイナンシャルプランナー、販売士他）を図る。
- ・ 経営指導員の担当専門分野のエキスパートを目指し、各種専門講座を受講する。
- ・ 経営指導員以外の職員（一般職員含）も状況に応じ講習会を受講する。
- ・ 講習を受けた職員は、習得した内容について勉強会を行い、組織内でノウハウの共有と資質向上を図る。

研修名（回数）	主催する機関	内 容
経営指導員能力強化事業 経営指導員等研修会 （年1回）	山形県商工会議所連合会	経営支援全般 企業視察事例等
中小企業大学校 基礎研修 （経営指導員は受講必須）	中小企業基盤整備機構	財務・税務入門 経営診断基礎（商業コース）
経営指導員向け小規模事業者支援研修 （個社・地域型 各年1回）	中小企業基盤整備機構	支援機関の使命、小規模事業者への個社・地域型支援 ITスキル向上等
山形県よろず支援拠点 山形県事業引継ぎ支援センター等に関する研修会	山形県企業振興公社	起業・販路拡大・商品開発、 経営改善等支援全般 事業承継関係
小企業等経営改善資金融資勉強会 （年度始め1回）	鶴岡商工会議所	日本政策金融公庫による、マルケイ融資取扱いに係る留意点や変更事項等

### (3) 行政や金融機関、その他支援機関との人事交流による資質向上

- ・ 鶴岡市や荘内銀行、庄内地域産業振興センターとの人事交流により、更なる連携強化と異なった立場からの学びや気づきを得て資質向上を図る。

#### (4) 組織内における情報の整備と共有

- ・分析から見えた現状や課題等をT O A Sに入力し、所内において経営指導員は誰でも情報を共有できるように管理する。
- ・長期的に伴走型で支援していくために、職員の人事異動も念頭に入れ、経営指導員は2人体制で案件に対応し、更に月1回の勉強会において、相談内容や支援方法を説明し意見交換により検討を重ねていく。

### 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

毎年度末、本計画に記載の事業実施状況及び成果について、以下の方法により、評価・検証を行うことで事業の反省・改善を通じて次年度さらに効果的・効率的な事業が進められるような体制を整備する。

- (1) 専務理事・管理職・経営指導員で構成する経営発達支援事業プロジェクトチームにおいて事業の実施状況・達成率等について検証する。
- (2) 鶴岡市産業部の役職者を含む「事業評価委員会（仮称）」において、成果の評価を受け、見直し案の策定に活かす。
- (3) 事業の成果・評価・見直しの結果については、正副会頭会議へ報告し、承認を受ける。
- (4) 事業の成果・評価・見直しの結果について、事業報告書や当所のホームページで公表する。公表の結果、意見等が寄せられた場合は、次年度の計画の見直しに反映させる

(別表 2)

### 経営発達支援事業の実施体制

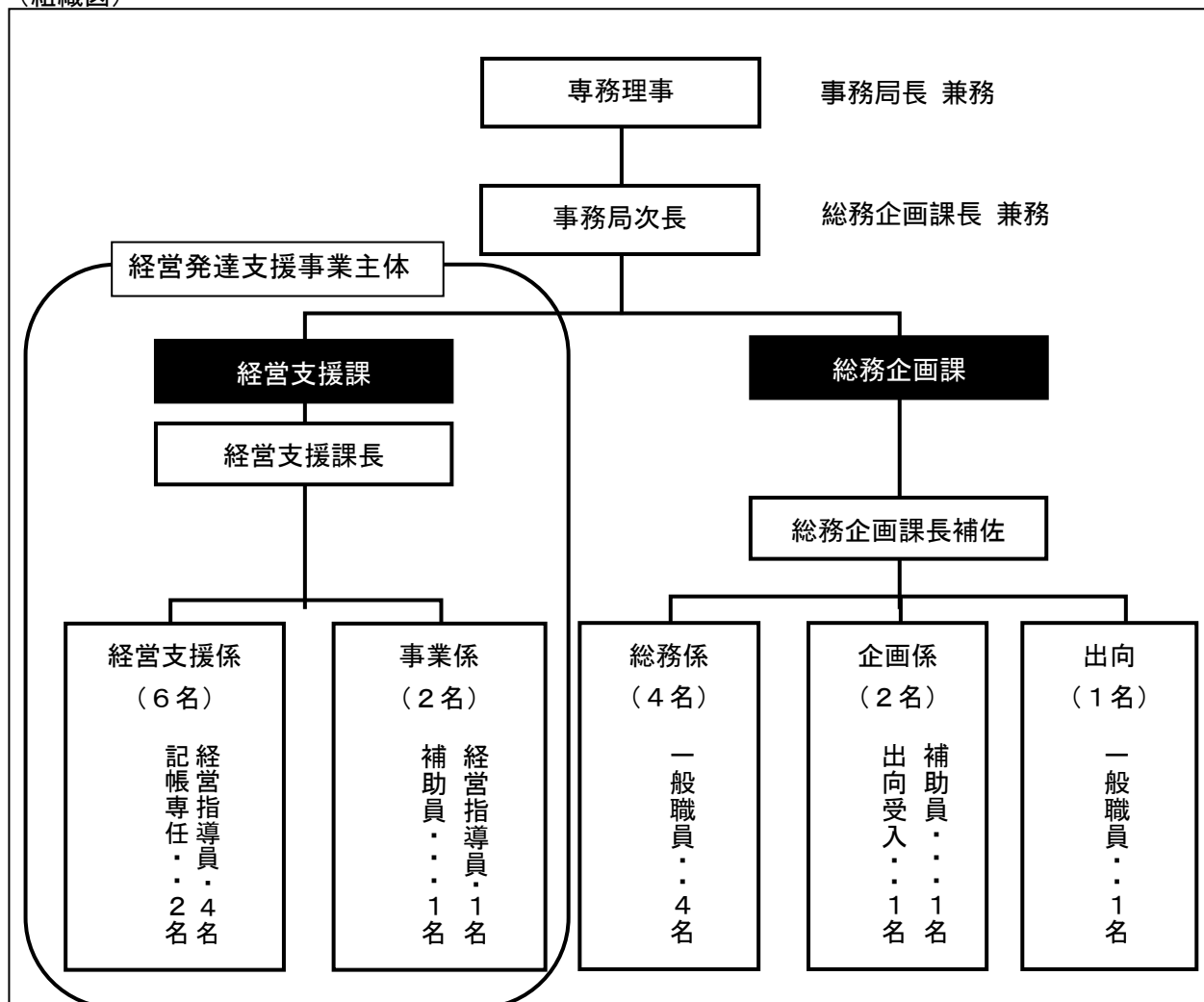
#### 経営発達支援事業の実施体制

(平成 28 年 10 月現在)

#### (1) 組織体制

当所は総務企画課と経営支援課の 2 課体制となっている。経営支援を経営発達支援事業の主体とし、地域振興・地域活性化に関しては両課で取り組んでいく。

#### (組織図)



#### (2) 連絡先

名称：鶴岡商工会議所 経営支援課

所在地：山形県鶴岡市馬場町 8 番 13 号

電話：0235-24-7711

F A X：0235-24-6171

U R L：<http://www.trcci.or.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)

	27年度	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度
必要な資金の額	51,587	52,294	52,624	52,924	53,224	53,524
中小企業経営支援特別会計	38,983	40,089	40,219	40,319	40,419	40,519
指導員等設置費	33,043	33,509	33,509	33,509	33,509	33,509
専門家個別指導事業	360	410	510	610	710	810
経営安定特別相談事業	700	700	700	700	700	700
経営指導員研修費	350	400	400	400	400	400
施策普及・金融斡旋事業費	51	70	100	100	100	100
やまがたチャレンジ創業応援事業費	4,479	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
一般会計	12,604	12,205	12,405	12,605	12,805	13,005
産業振興・地域活性化事業費	11,305	10,863	11,063	11,263	11,463	11,663
通行量委託事業費	218	214	214	214	214	214
消費税転嫁対策事業費	950	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
中小企業景況調査事業費	131	128	128	128	128	128

調達方法

会費、自己財源（テナント収入）、県補助金、市補助金、受託事業費

(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				
<p><b>【創業・起業支援】 「鶴岡元気創業応援隊」事業</b></p> <p>「鶴岡元気創業応援隊」は鶴岡地域の創業支援機関・団体が連携して、創業（起業）・独立を志す方を対象に、ワンストップ窓口相談やスキルアップの場、交流の場を提供するなど効果的な創業支援を行うことで地域の活性化を目指す「創業支援ネットワーク」である。このネットワークを核とし、ビジネスモデルの構築、資金調達など創業に必要な要素に応じて、関係機関の強みを生かした創業支援の提供を行う。当会議所は、創業塾等セミナー開催のほか空き店舗チャレンジショップ、個別相談、創業後フォローアップ等を実施している。</p>				
連携者及びその役割				
組織名	役職	代表者名	役割	住所
鶴岡市 商工課	課長	阿部真一	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「特定創業支援事業」※への証明書発行</li> <li>・統括窓口の設置</li> <li>・創業塾の開催</li> <li>・創業支援事業者のコーディネート</li> <li>・施策の集約と紹介</li> </ul>	鶴岡市馬場町 9-25
(公財)庄内地域産業振興センター	理事長	小林 貢	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワンストップ窓口</li> <li>・創業塾</li> <li>・起業家育成施設事業</li> <li>・起業家応援セミナー</li> <li>・創業個別相談・講習</li> </ul>	鶴岡市末広町 3-1
山形県信用保証協会 鶴岡支店	支店長	小林俊仁	<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業塾</li> <li>・創業個別相談・講習</li> </ul>	鶴岡市本町二丁目 7-5
日本政策金融公庫 酒田支店	支店長	木村 亘		酒田市船場町1-1-2
出羽商工会	会長	上野隆一		鶴岡市藤島字笹花 33-1
連携体制図等				

※特定創業支援事業

鶴岡市は、「創業支援事業計画」について、平成 26 年 6 月 20 日に国に認定された。この事業計画に定められた特定創業支援事業は、創業希望者に対する継続的な支援であり、経営、財務、人材育成、販路開拓の知識がすべて身につく事業となっている。鶴岡市及び創業支援事業者間で具体的な支援内容を共有することに同意した場合、市が発行する特定創業支援事業の証明書により次の支援を受けることができる。

- ① 株式会社を設立する際の登録免許税の軽減
- ② 創業融資を受ける際の公的な保証として利用できる、無担保、第三者保証人なしの創業関連保証の枠の拡大
- ③ 創業関連保証の特例の拡大