

経営発達支援計画の概要

実施者名	天童商工会議所（法人番号 8390005002334）
実施期間	平成29年4月1日～平成34年3月31日
目 標	天童商工会議所は、地域内小規模事業者が抱えている売上減少などの問題を解決するために、事業計画を策定しその実行のために伴走型支援を行い、 <u>地域小規模事業者の持続的発展</u> を目指します。また、中心市街地の賑わい創出や観光資源を活用したイベント等を推進し <u>地域力再生</u> のため、関係機関と連携し交流人口の拡大を目指します。
事業内容	<p>・経営発達支援事業</p> <p>1．地域の経済動向調査に関すること これまで定期的に行ってきた景況調査等の各種調査の精度を高め、管内の景気動向等を把握して地域の特性や動向を把握します。把握したデータは、小規模事業者に対して個々の分析や情報提供に用い、事業計画を策定するための基礎資料として活用します。</p> <p>2．経営状況の分析に関すること 経営分析のため、経営内容や財務状況を把握できる「経営自己診断システム」を活用し、経営状況の課題を抽出して経営計画策定に向けた意識付けを行います。</p> <p>3．事業計画策定支援に関すること 巡回訪問や窓口相談、セミナー参加者やアンケート等で掘り起しを行い、早急な取組が必要な小規模事業者、創業予定者を選定し、連携機関と連携を図りながら一緒に事業計画策定の支援を行います。補助金等の申請についても、単なる獲得支援に留まらない事業計画策定に向けて支援します。</p> <p>4．事業計画策定後の実施支援に関すること P D C A サイクルを前提として、事業計画策定者全員へ定期的なフォローアップを図り、策定した事業計画が確実に実行出来る様に支援していきます。専門性の高い分野においては、専門家派遣や個別相談会を行います。</p> <p>5．需要動向調査に関すること 業界の専門書籍等より定期的に市場の調査や最新とトレンドなどの情報収集を行います。また、販路開拓や新商品の開発、サービスの提供を行うために、顧客ニーズ調査や商圈分析を行い、小規模事業者の新たな需要開拓を目指します。</p> <p>6．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業が自社製品・商品・サービス等の差別化を図りながら、商談会等で新しい取引先を見つける意欲と機会を促し、取引の増加を目指します。</p> <p>・地域経済の活性化に資する取組に関すること 他機関と連携し、方向性を定めながら天童市の観光資源等を活かして賑わいを創出し、地域の活性化に取組ます。</p>
連絡先	天童商工会議所 中小企業相談所 〒994-0013 山形県天童市老野森一丁目3番28号 TEL 023 - 654 - 3511 FAX 023 - 654 - 7481

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援計画の目標

1. 天童市の概要と現状

(位置)

当市は山形県のほぼ中央に位置し、県庁所在地の山形市に隣接しており、車で約20分程度と近いことから通勤者のベッドタウンとして発展を遂げてきました。面積は、113.01平方キロメートルで、県内13市の中で最小です。山形空港は、車で約15分の距離にあり羽田空港まで約55分、東京駅から山形新幹線乗り換えなしで約3時間の距離です。東北中央自動車道の天童I.Cから約5分、山形自動車道の山形北I.Cからも約10分の距離です。山形中央自動車道が通っている地域は、奥羽山脈を源とする立谷川・乱川の扇状地で、西部は山形盆地に属する平野部で、東部は、奥羽山脈に含まれる山岳地帯です。市の南西部を市域に沿って最上川が流れ、中央部を流れる倉津川、北部を流れる乱川が最上川に合流しています。

位置図
(Mapionより)



(歴史・文化)

織田信長が天正10年(1582年)に本能寺で自害し、その後、結果的に次男の信雄が跡を継ぐことになり、織田家は小幡藩(群馬県甘楽町)や高島藩(山形県高島町)を治め、天保2年(1831年)に、当時の藩主の信美が天童に入り、天童織田藩が誕生しました。市内には織田を祀る建勲神社や三宝寺などをはじめとする名所が残されており、現在も全国の織田ファンが注目しているまちの一つだと自負しています。

また、本市出身である宮城浩蔵が明治大学の創始者の一人であることから、平成22年12月に天童市と明治大学との連携に関する協定を締結し、本市の歴史・文化・自然と大学の知的資産や人材を活用し、地域振興と相互の交流や発展を図っています。

昭和29年10月1日に1町6村が合併し、昭和33年10月に天童市が誕生。昭和37年10月29日に豊栄村との合併が実現して、人口規模では県下第5位の都市になりました。

(産業)

市内の主な産業としては、電子機械部品、食料品製造、木工業等が中心であり、市内の工業団地内には67事業所(市全体の28.9%)があり、従業員数は3,149人(市全体の44.4%)。製造品出荷額は、871億7,541万円(市全体の52.4%)を占めています。

※現在、市内には7つの工業団地(北部・南部・清池・王将・東長岡・荒谷西・天童インター

※注1

がありますが、統計がとられてあるデータは北部・南部・清池・王将の4ヶ所のみです。

各工業団地別の事業所数、従事者数、製造品出荷額等(平成25年天童市工業統計より)

工業団地名	北 部	南 部	清 池	王 将	合 計
事業所数	8	3	23	33	67
従事者数(人)	662	720	877	890	3,149
製造品出荷額(万円)	1,732,006	3,360,550	1,530,920	2,094,065	8,717,541

当市の平成27年度上半期「ふるさと納税」寄付額は全国1位で、約23億円です。その理由としては、寄付額の半分をお礼品として寄付された方に還元し、また、天童の特産品で国の伝統的工芸品に指定されている「天童将棋駒」に関するものをプレゼントしていることが寄付の多さに繋がっていると考えられます。しかし、平成28年度から企業版ふるさと納税が実施されることになると、各自治体の競争が激化し、お礼品が過剰供給となってしまうと種類の拡充と確保等が厳しくなることも予想されます。

※注1 天童インター産業団地は、平成27年8月より分譲を開始している工業団地です。

(教育機関等)

当市には、13の小学校、4つの中学校、2つの高等学校(県立・私立)と1つの短期大学があります。他にも、山形県警察学校、山形県教育センター、山形県青年の家、山形県総合運動公園など県の中央に位置していることから行政機関等の施設も多くなっています。

(商店街)

当市には、中心市街地に7つの商店街が存在しており、中心市街地以外にも5つの商店街があり、合わせると12の商店街があります。市全体として商店街に加盟している店舗数は582店(前年比8.2%減)です。平成26年3月に芳賀地区に東北最大級の「イオンモール天童」がオープンし、地元商店街への影響が予想され、商業環境も大きく変わることが懸念されます。

(工業団地)

当市は、昭和39年から企業誘致を図る目的で工業団地の整備を行ってきており、5つの工業団地（北部・南部・清池・玉将・荒谷西）を有し、その総面積は約200ヘクタールです。また気象条件にも恵まれ災害が少ない優位性が有り、東北自動車道や国道へのアクセスも良く県内交通の要に位置していることで利便性が高い地域であることから、積極的に工業団地を整備し企業誘致を行っています。

(人口)

平成17年の63,864人をピークに減少に転じておりましたが、平成27年10月の国勢調査の速報値によると、62,236人（前回の5年前より22人増）とプラスに転じています。但しこれは瞬間的なものであり、平成27年12月1日現在では、62,132人（ピーク時対比△1,732人）となっています。その主な要因としては、死亡者数が出生者数を上回る自然減と転出人口が転入人口を上回る社会減の2つです。

《平成27年度国勢調査より》

2. 地域の商工業者の状況と問題

国の大規模な金融緩和と機動的な財政政策によって民間活動が活性化し、需要の増加や新たな投資に結びつく好循環が実現しつつあります。しかしながら、当市の地域経済及び中小企業の景気回復は依然として回復の兆しが見えない状況にあります。

平成26年経済センサスによると、当市の商工業者数は3,182事業所で、うち小規模事業者数は2,185事業所で全体の約70%を占めています。平成24年の同調査と比較すると商工業者数は増加していますが、小規模事業者数は減少しています。

【地区内商工業者数と小規模事業者数の推移】（経済センサスより）

	商工業者数(A)	増減	小規模事業者数(B)	増減	小規模事業者の割合(B/A)
平成24年	2,997		2,260		77.3%
平成26年	3,182	260	2,185	△75	68.7%

天童市の業種別の小規模事業者数（経済センサスより）

農林業業	13
鉱業、採石業、砂利採取業	4
建設業	309
製造業	205
電器、ガス、熱供給・水道業	2
情報通信業	6
運輸業、郵便業	50
卸売業、小売業	527

金融業，保険業	19
不動産業，物品賃貸業	181
学術研究，専門・技術サービス業	75
宿泊業，飲食サービス業	285
生活関連サービス業，娯楽業	302
教育，学習支援業	87
医療，福祉	106
複合サービス事業	9
サービス業（他に分類されないもの）	5
合計	2,185

天童商工会議所の会員数（H27. 11. 1）

業 種	会員数
卸売	63
小売	388
製造・修理加工・ガス、電気、印刷等	264
金融・証券・保険等	30
土木建築・左官・塗装・内装・建築設等	201
報道・貨物輸送・旅客輸送・索道等	27
理美容・旅館・飲食店・クリーニング・その他サービス	613
合 計	1,586

平成26年3月に市中心部より車で約10分程の芳賀地区に、東北最大級のイオンモール天童が

※注1

オープンし、周辺にも次々に商業施設や大手外食チェーン店等の出店が続いており、地元商店街や飲食店等への影響が懸念され地域経済環境が大きく変わることが予想されています。特に、小規模事業者への影響は計り知れないものがあり、中心市街地の空き店舗や空洞化など深刻化する事態が懸念される状況です。

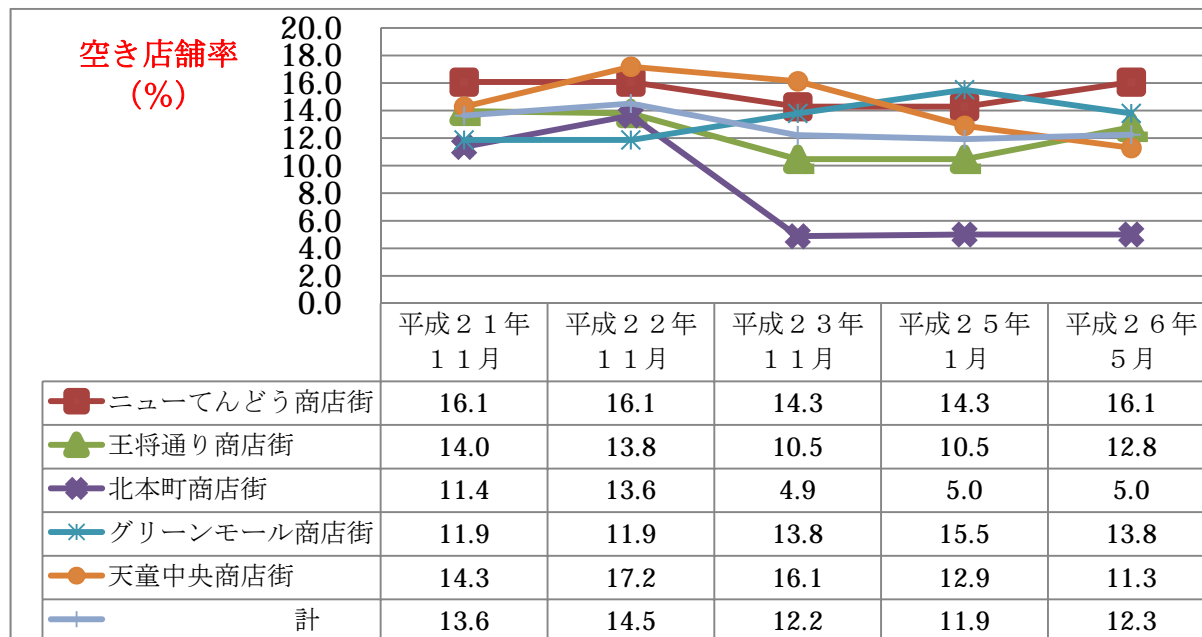
市内の5つの中心市街地の空き店舗率は、12.3パーセント（平成26年5月）と、ここ数年

※P5 天童市中心市街地商店街空き店舗の推移を参照

10パーセントを超えている状態で推移しています。

※注1. 芳賀地区の開発は、平成19年12月10日から平成29年3月31日までの約10年間の計画で、天童市芳賀土地区画整理組合が主体となって、73.2ヘクタールの開発を行い、大規模な宅地分譲（芳賀タウン）と大型商業施設等を誘致する組合施工の事業です。

天童市中心市街地商店街空き店舗の推移



平成25年工業統計では、当市には232事業所があり、従業員数は7,095人（前年比1.4%減）となっています。そのうち4つの工業団地の事業所数は67事業所（全体の28.9%）で、従業員数は3,149人（全体の44.4%）を占めています。製造出荷額に至っては871億円で全体の52.4%を占めており、小規模事業所の製造業者数は多いですが、全てにおいて中規模以上の事業所で占める割合が高くなっています。

当市は、中心市街地の中に開湯100年を超える天童温泉があり、県内でほぼ中央に位置していることや大型宿泊施設も多いことから団体観光客を中心とした宿泊利用が多い状況です。しかしながら、震災以降の原発 風評被害による観光客の落ち込みは大きく、宿泊施設のみならず関連する事業所経営にも 影響を受けました。現在は震災前の約8割まで回復しているものの、昨年の北陸新幹線の開通や、今年の3月に開通する北海道新幹線の影響が少なからず出てくることを懸念しています。

地域の大きな観光資源である「天童将棋駒」や「天童織田藩」を活用した地域活性化への取組は、行政・当所・温泉組合・観光物産協会などで協力しながら実施はしているものの、連携性は低く、統一感がない状況であり、イベントのマンネリ化等が課題であり、観光に携わっている小規模事業者の経営に影響を及ぼしています。

全ての業種で抱えている問題としては、「非正規雇用」の確保があげられます。相次ぐ商業施設の开店によりパート・アルバイトの募集攻勢が顕著となり、当市では過去にない給料や時給単価での募集により対応できない事業者が多くなっていることから雇用の確保が深刻化しています。特に、建設業やサービス業などの業種が大きく影響を受けています。

3. 天童商工会議所としてこれまで取組んできた内容

地域の総合経済団体として「人・まち・企業・躍進つづける天童」をスローガンに、地域の小規

模事業者が抱えている経営に関する問題や悩みの改善・解決を図るための事業に取り組んできました。

中でも、小規模事業者の経営改善普及事業として、「金融」「経営」「税務」「労働」「取引」「情報」等は、経営指導員を含む全職員で対応しています。より専門的な知識が必要となる場合には、エキスパートバンクやミラサゴ等による専門家派遣制度を活用しながら解決に向けて取り組んでいます。しかしながら、小規模事業者が抱える問題が根本的に解決されていたのかは疑問が残ります。

他には、地区内の会員を含む小規模事業者を対象に売上増や新規顧客の獲得、地域経済の需要動向などを取得する「経営計画策定セミナー」を開催し、経営の安定と持続的な発展に向けた取組も行っています。しかし、セミナー後に経営指導員等による定期的な巡回指導体制が確立していない状況であり、フォロー体制が十分でなかったことが課題です。

経営改善普及事業の取組としては、職員による全会員への巡回指導があります。巡回時に対応や解決出来ない場合は、持参した「相談カード」に記入し、後日、記入された内容を解決に導くために、経営指導員や上記の専門家派遣等を活用して対応しています。本事業を円滑に行うために「小規模企業振興委員」の活用を行いました。

(公社)山形県企業振興公社が主催している製造業を対象にした「広域商談会」は、毎年7月に県内で開催され、2年に一度当市で開催しています。昨年は全国から419の受発注企業が参加しましたが、市内からは10社の参加でした。市報や会報、HP等での広報等は行っていますが、小規模事業者の参加は少ない状況です。

商業を中心とした個店の売上増と新規顧客獲得、地域の活性化をねらいとした「まちゼミ」は、平成24年から開催し今年で3年目に入り、参加店・講座数・受講者数も順調に伸びています。個店に人が集えば、商店街に人が回遊し、結果として中心市街地の賑わいにも繋がっています。

平成25年度より実施している「やまがたチャレンジ創業応援事業」は、創業者を支援する事業です。この事業と連動して創業塾を開催し、事業計画書の作成や経営指導員等による創業後の支援も行いました。

観光資源を活用した取組では、行政や関係機関等と協力し「天童将棋駒」や「天童織田藩」の知名度を活用したイベントを実施しています。原発による風評被害の影響も大きいものの、バラバラで統一感がない取組とイベントのマンネリ化等も観光客の減少に繋がり、関連する小規模事業者を含む事業者への影響は大きいと思われま

4. 天童商工会議所としての中長期的な振興のあり方

当所の中長期的目標は、地域総合経済団体として小規模事業者支援の「中核的存在」として、行政や公的機関、金融機関、他の支援機関と連携を図りながら、小規模事業者の売上向上、新規顧客の獲得、経営の持続的発展と新たな需要確保や販路拡大に向けた取組を行います。そのため、小規模事業者は経営状況をしっかりと把握する必要があり、今後の経営方針を明確にするため「事業計画」を作成し、その計画に基づく実行のために「伴走型」支援を行い、「『地域小規模事業者の持続的発展』」を推進します。

また、「『地域力再生』」として、中心市街地の賑わい創出や観光資源を活用したイベント等の推進も重要であると考え、その実現に向けては関係機関等と連携し、補助金等を活用しながら「創業者支援」「空き店舗率の減少」「観光客を含めた交流人口拡大」の実現に向けて行動することが、地域

経済全体へ波及し、ひいては地域小規模事業者の経営発展に繋がります。

5. 当所における経営発達支援計画の目標

1. 小規模事業者の持続的発展については、下記の4つを目標とします。

- 1) 小規模事業者の売上向上のために、販路拡大や魅力を伝える取組みを行います。
- 2) 新規顧客獲得のために、まちゼミや地元スーパーでの販促イベントを実施します。
- 3) 商業や製造業の小規模事業者に対し、新たな需要開拓を行える様、商談会や展示会などの情報を提供や開拓に向けた事業を行います。
- 4) 持続的発展のために、事業承継や創業を考えている小規模事業者及び創業予定者に対し、スムーズな承継や創業ができる様な取組を行います。

2. 地域力再生については、下記の2つを目標とします。

- 1) 空き店舗率の減少対策のために、商店街と関係者等の意志統一を図るための連絡会議を行い、中心市街地の賑わいを創出します。
- 2) 観光資源を活用したイベント等を推進し、交流人口を増やします。

(経営発達支援計画の方針)

1. 小規模事業者の持続的発展については、下記の4つの方針とします。

- 1) 事業計画書を策定した小規模事業者が少ない状況を踏まえて、明確な経営ビジョンの構築の必要性があるので、その部分を支援します。
- 2) 小規模事業者独自での取組には限界があるため、当所と各店舗が一体となった新規顧客獲得を図る取組を支援します。
- 3) 個々での販路拡大活動は困難なことから、連携機関による商談会や展示会等の情報発信を行い、販路拡大の機会を支援します。
- 4) 事業承継や創業は専門的な知識や手続等が必要なことから、セミナーを開催したり、専門家派遣を行ったりして、持続的発展に繋がる様に支援します。

2. 地域力再生については、下記の2つの方針とします。

- 1) 空き店舗を減少させる取組を関係者と共に考えて具体的な事業を実施します。
- 2) 連携機関と協議し関連性のある観光資源等の活用を図り統一感のある事業を実施します。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援計画の実施期間 (平成29年4月1日～平成34年3月31日)

(2) 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】

天童市内の経済動向や小規模事業者の経営状況を把握するために以下の調査を実施し、経済動向等に関する情報を収集し、その結果を「会報」や当所のホームページに掲載し、情報提供を行ってきました。今後は、下記の調査結果の精度を高めていながら単なる情報提供とせず、他のデータとも組合せながら経営上の分析やデータの分野ごとの整理を行って、小規模事業者や創業予定者の事業計画策定時に助言するための資料として活用していきます。さらに行政機関との意見交換の際に提供し、小規模事業者への政策実現に向けた要望事項の基礎資料として活用していきます。

(現 状)

①景況調査 (天童商工会議所管内の事業所235事業所よる半期ごとの景況調査を実施)

調査目的：市内事業所の業種別の景況感を調査し、結果をDI指数にまとめ、事業施策各種報告時の基礎資料として活用します。

対象業種：管内の事業所より規模・業種等を考慮し、小規模事業者を含めた235事業所を選定しています。業種と事業数は下記の通りです。

小売・卸売業49社、製造業60社、建設業31社、ホテル業20社、
交通・運輸27社、サービス業・理美容業・飲食業48社

調査項目：売上高、採算、仕入単価、従業員、企業業況、資金繰り、宿泊数(宿泊施設のみ)

調査手段：往復ハガキにて回答がきたものを集計、分析

調査月日：半期毎(1月中旬～下旬と7月中旬～下旬)実施しています、

②日本商工会議所L O B O調査 (業種ごと5社へ実施)

対象業種：対象業種：製造業・建設業・小売業・卸売業・飲食業・運輸業
・サービス業の各業種

(小売業のみ2社、他は1社)(全国2,981社を対象)

調査項目：売上高、採算、仕入単価、従業員、企業業況、資金繰り

調査手段：日本商工会議所にメールで回答。集計後、情報提供を受けています。

調査月日：毎月1回

③空き店舗状況の調査

調査目的：商店街の活性化に必要な支援策を検討するため、中心市街地内の商店街における空き店舗の実態を把握します。

調査対象：中心市街地にある5つの商店街の空き店舗

調査手段：職員が商店街地域に足をはこび、目視や周辺店舗からの聞き込みで調査。

調査回数：毎年1回

④天童市商店街通行量調査

調査目的：中心商店街を取り巻く商業環境を捉え、今後のまちづくりと中心市街地活性化を進めていくための指標とします。

調査場所：市内商店街5カ所、イオンモール天童周辺1カ所

調査手段：天童市経済部商工観光課と連携して、調査員を外部に依頼し、同課で集計した結果について情報提供を受けています。

調査期間：毎年1回、5月末から6月初旬の2日間

(問題)

①景況調査は、平成28年7月調査において、平成27年1月調査との大きな変更点は、対象事業所の入れ替えを実施した。その中で、小規模事業者を32件入れ替え並びに増やし調査したところ24件増加した。しかしながら、どの事業所がどのような業況にあるか把握できず、また、調査した内容は支援事業者が必要としている

②日本商工会議所LOBO調査は、創業予定者や小規模事業者からの相談時に、商品・サービスの需要動向についてLOBO調査で得た情報を提供していく仕組みがありませんでした。

③空き店舗状況の調査と天童市商店街通行量調査は、商工会議所内部の会議や商店街に出店を希望している小規模事業者、あるいは創業予定者に対して、3年程度の増減状況を提供していました。しかし小規模事業者に対して通行量や空き店舗調査の分析、さらに商圈分析まで用いた個別支援をしていませんでした。

④各調査結果を行政機関との意見交換の資料として提供しておらず、小規模事業者への有効な政策に反映されていませんでした。

(これから具体的に取組む内容)

①景況調査については、調査対象事業所の入れ替えを行い、回答数を増やす工夫や事業所名を記名した方式に変更し、より正確な景気動向をつかみます。調査・分析については、業種別(小売業、卸売業、サービス業、建設業、製造業)に実施し、現在、天気図として表記している図表を変更し誰が見てもわかりやすい表記に変更します。また、「消費税の引き上げによる影響について」を調査項目に追加して、今後の状況変化に対応した調査を行っていきます。その上で、小規模事業者や創業予定者からの事業計画策定や創業計画、新分野進出等の相談時に分析結果を加えて提供し、助言していきます。

②日本商工会議所LOBO調査については、これまで同様に毎月実施し、現在5業種1社ごとに実施している先数を、順次増やし調査元である日本商工会議所へ提供します。全国2,588事業所の集計データを全職員が共有できるような管理を行い、随時小規模事業者へ情報提供できる仕組みを作ります。また、小規模事業者や創業予定者からの事業計画策定や創業計画、新分野進出等の相談時に分析結果を加えて提供し、助言していきます。

- ③空き店舗調査については、これまでと同様に中心市街地にある5つの商店街を対象に年間1回調査します。天童市商店街通行量調査については、市内商店街の調査箇所ごとの通行量（平日・日曜日に方向別、男女別、1時間毎）を調査集計、分析（人の流れ、過去5年間の推移を表、グラフ化）します。今後はそれらに加えて、商圈分析を「j STA MAP（地図による小地域分析：e-Stat政府統計の総合窓口で提供されているサービス）」地域経済分析システム「RESAS」を活用して、商圈（1km、2km）の特性を年代別人口、消費特性、事業所の立地状況等をマップやグラフで表示して提供することにより、小規模事業者や創業予定者それぞれに合うように各データを組み合わせながら、事業計画策定や出店・移転予定地の立地環境等の個別支援を行っていきます。また、各データを各商店街へ積極的に情報提供して、商店街内でも情報の共有をできる様に支援します。
- ④行政機関には「景況調査」「日本商工会議所LOBO調査」「空き店舗調査」「天童市商店街通行量調査」をもとに、小規模事業者が望む施策を担当委員会（総務委員会）で協議し、提案・要望していきます。会議の資料としてもそれぞれの調査結果を提供し、根拠のある要望活動を行います。
- ⑤それぞれ実施した調査結果については、会報及びホームページ等で公開して活用を図ります。

(数値目標)

	現状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
景況調査 (件数・回数・ 回答数)	235件 (2回) (75)	240件 (2回) (80)	240件 (2回) (85)	250件 (2回) (87)	250件 (2回) (90)	250件 (2回) (95)
日本商工会議所 LOBO調査 (件数・回数)	7社 (12回)	7社 (12回)	8社 (12回)	9社 (12回)	10社 (12回)	10社 (12回)
空き店舗調査 (対象箇所・件数)	5カ所 (1回)	5カ所 (1回)	5カ所 (1回)	5カ所 (1回)	5カ所 (1回)	5カ所 (1回)
天童市通行量調査 (対象箇所・件数)	6カ所 (1回)	6カ所 (1回)	6カ所 (1回)	6カ所 (1回)	6カ所 (1回)	6カ所 (1回)

2. 経営状況の分析に関すること【指針】

小規模事業者の経営課題の解決のためには個々の実態把握が前提となるため、巡回・窓口相談、各種セミナーや各種相談日などの開催等を通して経営分析の必要性を伝えます。その中で、将来に向けて明確なビジョンを構築する強い意志と情熱をもった小規模事業に対して「業況」「強み」「弱み」などの**定性的分析**と「売上」「受発注」「資金繰り」「収益性」などの**定量的分析**を行って、早急に取り組みが必要な小規模事業者の掘り起しを行います。分析から得られた経営状況を、事業計画策定に反映し、実現のために小規模事業者と一緒に経営指導員等が取組めます。

特に、商業と製造業の小規模事業者は、個々での対応が困難であることから優先的に支援します。

【具体的な取組】

①経営計画セミナーの開催と策定支援（拡充・新規）

財務分析、自社の商品、サービス、顧客、マーケットの項目毎に経営自己診断システムやSWOT分析をベースに、経営分析についての経営計画セミナーを実施し、経営者自身による分析能力を高め、意識付けを行います。セミナー後は、経営指導員等が小規模事業者と面談して早急な取り組みの必要性を判断し、必要な小規模事業者には策定まで支援を継続します。

②経営分析シートによる巡回指導（新規）

セミナー参加者等を対象に、経営指導員によるフォローアップとマル経制度等を利用した事業所への巡回指導等を行います。指導時には小規模事業者毎に**経営自己診断経営システム**等を※下記を参照活用した『経営分析シート（事業内容、従業員構成、財務、SWOT・ABC分析等）』を作成し、自社の現状を把握し課題を抽出、伴走型支援の入り口とします。

【経営自己診断システム】



③専門家による個別相談会の開設（拡充）

経営指導員等による巡回・窓口相談を通して小規模事業者からの経営課題・問題等を把握します。その際には、「相談シート」を活用し、内容により経営指導員等で対応可能な場合は後日、改めて巡回するなどの対応を行い、解決策を一緒に考えます。

より専門的な知識が必要な場合は、毎月開催している専門家による窓口相談の利用や、エキスパートバンクやミラサポ等の専門家派遣事業を活用し、連携した伴走型支援を行います。

④エキスパートバンク、ミラサポによる専門家派遣（拡充）

各種セミナーや経営指導員等による巡回・窓口相談を行った結果、小規模事業者からの経営相談

内容で経営指導員等では対応が困難と思われる課題や専門性が必要とされる課題に対しては、エキスパートバンク事業によるエキスパート派遣（経営、技術、販売、労務、情報技術などの分野での専門家219名を登録）及びミラサポによる専門家派遣を行います。その際には、経営指導員等も同行し、OJTによる資質向上と、経営状況・市場動向の分析を経営計画策定・実行支援など伴走型の支援に繋がります。上記制度の派遣事業は専門家派遣回数制限等があるため、継続的に支援が必要な場合には、当所独自予算を講じて途切れない支援策を拡充します。

【数値目標】

項目	現 状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
巡回相談件数	1,963件	2,000件	2,000件	2,000件	2,050件	2,100件
窓口相談件数	1,865件	1,900件	1,920件	1,940件	1,960件	1,980件
経営分析件数 (経営指導員1名あたりの件数)	0件 0件	30件 7~8件	35件 8~9件	40件 10件	44件 11件	48件 12件
専門家による窓口相談回数 (相談件数)	24回 25件	24回 25件	26回 30件	26回 30件	28回 35件	28回 35件
専門家派遣回数 (派遣件数)	7回 10件	7回 10件	10回 12件	10回 12件	12回 15件	12回 15件

3. 事業計画策定支援に関すること【指針】

持続可能な経営を行うためには、個社の財務状況、強みや弱みなどの経営の実態を踏まえた事業計画に基づく経営が重要となります。しかし、多くの小規模事業者は、経営分析の重要性や必要性は理解しているものの、これまでの巡回訪問・窓口相談、セミナーでは事業計画の必要性や重要性を十分に理解してもらえない現状でした。そこで、個社の経営実態を把握し、業計画策定の策定が重要であることを巡回訪問・窓口相談、セミナーを通し理解してもらいます。また、経営自己分析システムや「j STAMAP」を活用して顧客ニーズ調査、域経済動向調査や需要動向等の分析を踏まえながら事業計画策定支援を行います。

(現 状：これまで取組んできた内容)

これまでの事業計画策定支援は、小規模事業者持続化やものづくり・商業・サービス革新事業になどの補助金の申請がほとんどでした。また、創業塾（やまがたチャレンジ創業応援事業）については、これまで平成25年より2回実施してきたが、受講生がすべて創業までは至っておらず、山形県で実施している創業補助金に係る事業計画等支援が中心でした。そのほか事業承継などの専門性の高い計画支援のほとんどが外部機関への依頼でした。

(問 題 点)

①これまで、「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり補助金」などの各種補助金を申請するためだけの事業計画作成のための支援に留まっており、策定した計画の効果や改善等について継続支援までの支援を行っていませんでした。

②創業支援計画認定後の相談窓口の設置に関しては、相談者の相談内容を保管する「相談シート」を記録として残しているが、その後の十分に活用が図れていませんでした。

③事業計画の必要性や重要性については、経営指導員等が個々に小規模事業者に対して日頃からの説明をしてきたが、説明後にどこの事業所がどの様に取り組み、そして、どのように支援をしてきたかという情報共有や具体的な支援内容を記録してこなかった。（相談シートはあったが、有効活用されていなかった。）また、小規模事業者に対し、事業計画を作る意義（「気づき・考え・行動する」）を啓発するための仕組みづくりが不足していた。

【相談シート】

相談シート		TENDOCCI	
			職員名
面談日	平成 年 月 日 () 時		
事業所名	(事業所コード)		
対応者名			
業 種	製造 ・ 建設 ・ 小売 ・ 卸 ・ サービス ・ その他		
相談内容			
指導内容			
今後の支援			
連携機関			
聞き取りした意見等の内容を記入して提出してください。 記入された用紙については十分な注意をしてください。			

④事業承継については、相談自体が年間1～2件しかなく、また、相談を受けても外部の支援機関への引き継ぎ的な役割を担っていました。

(これから具体的に取組む内容)

(1) 事業計画策支援について

①既存事業者向けの事業計画作成支援について

巡回訪問・窓口相談、セミナー参加者を対象に経営分析の結果を経営指導員等が巡回訪問して説

明します。事業計画策定まで希望される方には、経営指導員が分析した自社の経営状況のデータ提供し、策定までの支援を行います。策定に当たりより専門性が必要な場合は、専門家による窓口相談や専門家派遣制度等を活用しながら一緒に策定までの支援を行います。

- | | |
|-------|--|
| 支援対象 | ア. 巡回訪問・窓口相談にて事業計画の策定を希望された方
イ. セミナーを受講され事業計画の策定を希望された方 |
| 手段・手法 | ア. 巡回訪問・窓口相談、セミナーを通して経営指導員等より事業計画の必要性と作成手法等について説明します。
イ. 上記以外の方には、会報やホームページ等にて事業計画の必要性等について広報・周知します。
ウ. 策定を希望される方には、経営指導員等や専門家派遣制度等を活用して完成までの支援を行います。
エ. 策定した計画書の進捗状況を「相談シート」を活用して毎月行う経営指導員会議にて確認し、今後の支援方法等について確認します。 |
| 支援目標 | ア. 巡回訪問・窓口相談より経営指導員一人当たり2件以上の事業計画策定支援を目標とします。
イ. セミナー受講者より事業計画策定まで到達出来るように経営指導員が継続支援します。 |

②創業間もない方への事業計画策定支援について

創業支援を行った創業者に対しては、創業計画書に記載されている動機やコンセプト、セールスポイントなどを聞き取りし、既に作成している創業計画書と創業後の差異を確認し、改めて事業計画策定を経営指導員と一緒に作成の支援を行います。

- | | |
|-------|---|
| 支援対象 | 創業後3年未満の方 |
| 手段・方法 | ア. 創業時の創業計画書を確認して進捗状況を把握します。差異が生じている場合はその理由を確認し、希望される方及び必要と思われる方には経営指導員等と一緒に事業計画書の策定を支援します。
イ. 専門性が高い場合には、専門家派遣制度を活用し、指導員等が同席して事業計画書の策定を支援します。 |
| 支援目標 | 年間2件以上の事業計画書策定支援 |

③事業承継検討者向け事業計画策定支援について

事業承継を検討している小規模事業者については、財務及び取引状況などをヒアリングし事業計画の完成まで経営指導員と一緒に作成します。

- | | |
|-------|--|
| 支援対象 | 事業承継を考えている方 |
| 手段・手法 | ア. 後継者の有無や資産・負債（借入の状況）、取引先との関係等をヒアリングした上で「相談シート」を活用し整理します。
イ. 山形県企業振興公社が運営している事業承継センターや弁護士、税理 |

士などの専門家を交えた相談をしつつ事業計画の策定を支援します。

④新事業・新分野進出を計画されている方への支援について

既存の事業では今後の需要拡大や販路開拓が望めないことから、新しい事業展開や新分野進出等を図り、経営の持続的発展を希望されている方を対象に、事業計画策定に向けた支援を行います。経営指導員による巡回訪問を1ヶ月に1回行い、1年で1件の支援を目標とします。

支援対象 新たな事業展開や新分野進出を希望されている方

手段・方法

1. 巡回訪問・窓口訪問にて事業計画の策定を希望された方
2. セミナーを受講された方で事業計画の策定を希望された方
3. 専門性が高い場合には、専門家による個別相談や派遣事業等を活用し経営指導員が帯同して指導内容を相談シート等で記録します。
4. 進捗状況は毎月行う経営指導員会議にて確認して、今後の支援方法について検討します。

⑤各種セミナーの開催について

経営課題に即したセミナーを開催し、事業計画を策定した意識づけを継続します。セミナー終了後には、アンケート調査を行い、その後、経営指導員は訪問してセミナー受講時の感想を聞き取り、本人が気が付いた新たな課題が見つかった場合には継続的な指導を行います。より専門性が高い場合には、専門家派遣制度等も活用しながら事業計画策定まで支援します。

【数値目標】

	現 状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
経営計画作成セミナーの個別相談回数（件数）	1回 (18件)	1回 (20件)	1回 (24件)	1回 (27件)	1回 (30件)	1回 (33件)
個別相談より支援計画を取組む件数	14件	15件	18件	19件	22件	24件
巡回訪問・窓口相談より支援計画を取組む件数	0件	8件	9件	10件	12件	12件
創業支援により支援計画を取組む件数	0件	2件	3件	4件	5件	6件
事業承継により支援計画を取組む件数	0件	1件	1件	2件	2件	2件
新事業・新分野進出より事業計画を取組む件数	0件	1件	1件	2件	2件	2件
事業計画策定支援件数	14件	27件	32件	37件	43件	46件

4. 事業計画策定支援後の実施支援に関すること【指針】

事業計画策定後は、PDCAサイクルを前提として、事業計画策定者全員の定期的なフォロー

アップを図ります。特に、策定した事業計画の進捗状況のモニタリングや、当初計画との乖離が発生した場合には、修正点などを助言・指導する体制を構築します。指導内容がより専門性の高場合には、専門家派遣等を活用し事業計画の円滑な遂行に向けた支援を行います。

(問 題 点)

- ①事業計画策定後のフォローアップは、要請があった時のみ対応することが多く事業計画の進捗状況の確認が定期的には実施されていませんでした。補助金採択者についても、主に補助金の報告書を提出するためのフォローに留まっていた。補助金不採択者については、別の補助金制度の情報提供や借入れ等での事業計画策定の提案を行い、フォローアップを行っていましたが、計画の遂行までには至っていませんでした。
- ②創業後のフォローアップについては3ヶ月に1回巡回訪問し売上・新規顧客獲得方法などについての聞き込みを行っていたが、更なる売上アップのための指導が進まず抜本的な問題解決には至っていませんでした。
- ③新事業・新分野進出を計画されている方については、ほとんどのケースが専門家による個別相談や専門家派遣等を行うだけの支援に留まっていた。
- ④事業承継に関する計画策定後の指導については、定例的なフォローアップが出来ていませんでした。

(これから具体的に取組む内容)

①既存事業者が作成した事業計画策定後の支援について

項目3の「事業策定支援」において既存事業者が策定したすべての事業計画に対して担当者を決めて、「**2ヶ月に1回巡回訪問 (年6回)**」を行い、事業計画の進捗状況を確認し指導を行います。

- 指導内容
1. 財務諸表による売上・利益の確認ならびに事業計画を進める中での問題点並びに順調な点をヒアリングします。
 2. 新商品・新サービスの提供を開始したが、ターゲットとする顧客が来店していないなどの問題が起きた場合には、周知方法や商品の内容について再度検討し、事業計画の修正を指導します。
 3. 事業計画が順調に進み、より一層の売上・利益を意欲的に取り組むことが可能な事業者に対しては、新たな事業計画の作成による更なる売上・利益の柱となる事業展開を目指す指導をしていきます。
 4. より専門性の高い課題については、ミラサボやエキスパートバンクに登録している専門家を活用し、経営指導員等だけでは解決困難な課題に対しても対応した支援を行います。
 5. 事業計画策定後には、国や県、市、各支援機関が行うさまざまな支援策を毎月1日に発行している会報や月半ばの**FAX通信(新規)**を通してタイムリーな情報提供を行います。
 6. 事業計画を策定した小規模事業者の指導並びに支援を向上させるために収集した情報一元的に管理するTOASシステム【経営支援カルテ】により継続的な指導・支援を行います。

②創業計画策定者への支援について

項目3の「事業策定支援」における創業者については、経営指導員が2ヶ月に1回の巡回訪問（年6回）を実施します。

- 指導内容
1. 創業計画の達成が困難な場合は、創業計画の修正、変更等を含め必要な指導・助言を迅速に行います。特に、創業者は、ターゲットとする顧客層への周知がなかなか進まない課題にぶつかることが多くあります。たとえば、異業種の創業者同士でターゲットとする年齢層が同じ場合には、商品・サービスが記載されているチラシ等の交換を行いお店を知ってもらうための効果を倍増させていきます。
 2. 順調に創業計画が進んでいる場合には、更なる売上を図るための事業計画の上方修正を行い、財務基盤の強化のために借入金の繰上げ返済などの指導をしていきます。
 3. 専門性の高い課題への専門家派遣やFAX通信、経営支援カルテ等による支援も既存事業者と同様に支援していきます。

③事業承継計画策定者への支援について

項目3の「事業策定支援」における事業承継計画策定者については、既存事業者と同様に「2ヶ月に1回巡回訪問」を行います。ただし、計画遂行の遅延が事業承継を阻む要因となる場合には、巡回訪問回数を増やし対応します。

- 指導内容
1. 事業承継計画の修正、変更等を含め指導・助言を行います。
特に、事業計画の遂行が取引先等の交渉で困難な状況に陥った場合には、山形県企業振興公社が運営している事業承継センターや弁護士、税理士などの専門家を交えた話し合いをおこない事業計画を進めていく。
 2. 支援内容は経営支援カルテに記録し、事業承継計画に見落としがないか確認します。

④新事業・新分野進出を計画されている方への支援について

巡回訪問・窓口相談、セミナーを受講された方で、既存の事業では今後の需要拡大や販路開拓が望めない方に対して、新しい事業展開や新分野進出を図り、経営の持続的発展には経営指導員が2ヶ月に1回巡回訪問して継続支援を行います。専門性が高い場合には、専門家による個別相談や専門家派遣事業等を活用して事業計画策定に向けた支援を行います。

⑤各種セミナーの開催と参加者への支援について

経営課題に即したセミナーを開催し、事業計画を策定した意識づけを継続します。セミナー終了後には、アンケート調査を行い、その後、担当指導員が訪問し、セミナー受講時の感想を聞き取り、本人が気付かなかった新たな課題が見つかった場合には継続的に指導を行います。

また、より専門的は指導を希望される場合には、専門家派遣なども活用しながら課題解決に努め、事業計画策定に向けた支援を行います。

【数値目標】

項 目	現 状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
フォローアップ対象件数	0件	27件	32件	37件	43件	46件
対象者への巡回訪問回数	0回	162回	192回	222回	258回	276回
各種セミナーの開催	4回	5回	5回	5回	5回	5回

項目3より上記の対象者への巡回訪問回数の算出内訳（29年度）

- 個別相談より支援計画を取組む件数 15件×6回＝90回
- 巡回訪問・窓口相談より支援計画を取組む件数 8件×6回＝48回
- 創業支援により支援計画を取組む件数 2件×6回＝12回
- 事業承継より支援計画を取組む件数 1件×6回＝6回
- 新事業・新分野進出より支援計画を取組む件数 1件×6回＝6回 合計162回

30年度以降も上記の算出方法での回数となります。

5. 需要動向調査に関すること【指針】

平成26年3月にオープンした東北最大級のイオンモール天童等による影響が懸念されることから、既存の小売業（食料品店）・サービス業（飲食店）への需要動向調査が急務であると考えます。小規模事業者の多くは消費者の生の声（価格、味、容量、パッケージなど）の重要性は認識しているものの、個社では実施されていないのが実状です。調査の必要性を伝え、経営指導員等と事業者の話し合いによりターゲットとなる消費者へのアンケート調査等を行い、需要動向等を分析して新たな需要開拓に繋げます。また、全体的な業種別・業界別の需要動向や最新トレンド、ヒット商品、繁盛店等の情報を捉えるために「矢野経済研究所」「日経トレンドィ」などの動向の把握と情報提供も行います。

（現 状：これまで取組んできた内容）

- ①情報誌やインターネット、巡回等による不定期で画一的な情報収集を実施
- ②買い物動向調査（3年に1回：市内婦人会に依頼 回答数552件）を実施（山形県より委託）
- ③中心市街地空き店舗調査（毎年実施・中心市街地の5商店街）
- ④中心市街地通行料調査を実施（平成26年度以前は2年に1回、以降は毎年実施。市内6箇所）

（問 題 点）

- ①地域別・男女別、地域の立地状況、消費者の所得など地域の情報把握と提供は、定例的ではなくかつ、断片的なものとなっていた。そのため、小規模事業者が需要開拓や販路拡大の参考情報として活用されていませんでした。
- ②消費者の流行、好み、嗜好などの「トレンド情報」や既存顧客のニーズ調査は、経営指導員に任せてあり、どの事業所にどのように情報を提示し調査を実施したとの記録を取っていませんでした。

③経営指導員等の窓口対応や巡回において各業種別の情報収集を行っていましたが、情報の管理が一元化されていないため、情報共有が進まず、小規模事業者支援への対応がバラバラでした。

(これから具体的に取組む内容)

(1) 地域内の商店街における小売業・サービス業の顧客ニーズ調査

地域内消費者の需要の開拓が喫緊の課題である商店街事業者にとって、地域住民による消費者目線での品揃えやサービスの改善は重要である。そこで、天童市の商店街に所属する食料品などの小売業や飲食や生活関連サービス業等の小規模事業者に資する、顧客ニーズを把握するためのアンケート調査を実施します。

対象事業者は、経営状況の分析や事業計画策定支援から巡回訪問などを通じて、自店に対する消費者の需要動向を把握したい事業者を選定し、個店毎に来店者やサービス利用者に対してのアンケート調査を行います。

■アンケート項目

性別や年代などの基本属性のほか、小売業（食料品店）の場合は、品揃え、値頃感、店の雰囲気、取扱いを望む商品や配送など販売に伴い希望するサービスなど、飲食店の場合は、メニューの豊富さ、値頃感、店の雰囲気に対する印象、好きなメニューと理由など、生活関連サービスの場合は、サービスメニューの種類や料金への満足度やよく利用しているサービスとその理由、求めるサービスなど中心に、各事業者と調整しつつ内容を設定

■アンケートの実施方法

ヒアリングにて直接顧客に意見を聞く形で行いますが、ヒアリング内容と同様の項目のアンケートハガキ等を準備し、個店の形態に合わせて後日回収する方法も併用し、回収率の向上に努めるほか、個店毎に過去に実施したアンケートの実績の有無や同業他社のアンケートの実施方法についても参考にしつつ実施する。

これによる回収目標は1店舗当たり最低50以上を収集する。

■調査結果の活用方法

経営指導員が上記の項目に基づき顧客毎に整理分析し、巡回訪問等を通じて個別に事業者を提供すると共に、個社の品揃えや既存サービスの改善、新商品やサービスの開発など個社の事業計画策定に活用する。

なお、これまで経営指導員任せだった顧客ニーズ調査については、個社毎の相談シートや経営カルテを活用し記録すると共に、今回実施するアンケート調査の分析結果も活用しながら経営者自身に伝え、認識してもらい、経営指導員と一緒に事業計画策定支援に取り組めます。

【数値目標】

	現 状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
顧客ニーズ調査対象小売業者数	0社	3社	4社	5社	6社	7社
アンケート調査を依頼する人数	0人	150人	200人	250人	300人	350人

(2) 業種別・業界別の需要動向調査

当地域では、小売やサービス業などの事業者の割合が多く、これらの事業者に資する食料品などの取扱商品の動向や需要の高いサービスなどについて各種専門誌などから市場情報を抽出しこれらを季節別や地域別などに分析し、地域の小売業やサービス業に対して提供していく。

(収集項目・調査頻度)

資 料	収 集 項 目	調 査 頻 度
矢野経済研究所 レポート・定期刊行物	小売業(食料品店)・サービス業(飲食店)に必要な業種別・品目別の市場調査(市場規模や今後の業界の動き)	半年に1回
日経トレンディ・日経レストラン等の業界紙	最新トレンド、ヒット商品、繁盛店の情報収集 顧客の反応や生の声などの情報を収集	半年に1回
Amazon.com	食料品やお土産品などについてより細かなカテゴリーでの売上のランキングの把握	半年に1回

(整理・分析方法)

各業界の専門書籍等より得た調査結果や統計資料は、専門家を活用しながら経営指導員等が小規模事業者に合うように整理・分析し、業種や品目等に関する資料を提供します。

(活用方法)

業種別や品目別の市場の現状や需要の動向、最新トレンドなどを把握してフィードバックしながら今後の個社支援に活用します。特に(1)の調査対象事業者については、個々の品揃えや新たなサービスなどに合わせた個別的な商品やサービスの売上ランキングや動向を調査し、(1)の調査結果と合わせて、当所の中小企業診断士やよろず支援拠点など専門家の意見も交えながら巡回訪問を通じて個別に提供し、事業計画策定等に活用していきます。

小売業やサービス業の全体的な調査結果は、当所の会報・HPにも掲載して地域の小規模事業者にも広く提供するとともに、巡回訪問などを通じて個別の事業計画策定に繋げていきます。

【数値目標】

	現 状	29年度	30年度	30年度	33年度	34年度
調査結果の提供事業者数	0	200社	200社	200社	200社	200社
うち、(1)の事業者数	0	3社	4社	5社	6社	7社

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針】

本事業によって、小規模事業が自社製品・商品・サービス等の差別化を図りながら新しい取引先を見つける意欲と機会を促し、取引の増加を目指します。

(現 状)

- ①当所ホームページでの製品紹介。
- ②公益財団法人山形県企業振興公社と連携した広域商談会の開催。
- ③山形県商工会議所連合会で運営している山形モノづくりネットを使った販路開拓。
- ④まちゼミの開催。

(問 題)

- ①当所ホームページを使った製品紹介については、掲載をしているだけの状態となっており広がり
が少なく、具体的な受発注の取引までは至っていません。
- ②公益財団法人山形県企業振興公社と連携した広域商談会は受注企業が県内を中心に288社
で、天童市内からの参加は10社です。市内からの参加者はほとんどが中規模事業者です。
- ③山形県商工会議所連合会で運営している山形モノづくりネットへの登録は現在19件となっ
ていて、そのほとんどが中規模事業者となっています。
- ④まちゼミ参加店の募集については年々増加していますが、個店の魅力を伝えきれていない事業
所はまだ多くあります。参加者は増加していても個店のファンとなり購入されるまでには至っ
ていません。
- ⑤集客力のある地元スーパーとの連携による物産展については、現在実施していません。

(これから具体的に取組む内容)

- ①ホームページを持たない事業者に対して、当所で毎月発行している会報誌に掲載し、個社の紹介
や「自慢の逸品」などを取り上げ販路拡大への支援を行います。この会報誌は、毎月1,800
部を発行しており、当所の会員を含む県外の関係機関への情報発信として活用しています。

②広域商談会の活用（継続事業、一部新規事業）

毎年開催される山形県企業振興公社主催の広域商談会は、工業を対象にした商談会で受注企業は200社以上が見込まれます。今後はさらなる周知・広報を図り、地域の小規模事業者に参加するように呼びかけます。初めて商談会に参加した小規模事業者の技術的な不足の部分については、専門家派遣を実施しマッチングを図れるような助言をし、県外を含む新規取引先の開拓をするために商談件数の増加を支援します。また、参加者に新たな需要に関する独自のアンケート調査を行います。アンケートの内容は取引の機会、商談会等への参加、取引の手段、情報の提供等に項目分けを行って小規模事業者のニーズを把握します。

その上で商談回数、商談企業名、マッチングの有無等を把握し、フォローアップを行い商談成立に繋がるような支援を行います。

③山形モノづくりネットの活用（継続事業）

山形県商工会議所連合会で取り組んでいる、「ものづくりネット」を活用し、山形県内での連携、先行者である浜松商工会議所との連携により、全国の事業者へ工業製品で取引を始める最初のきっかけづくりを推進していく。無料で登録できることから小規模事業者に呼びかけ登録された事業者へ問い合わせがくるようにPRしていきます。活用方法については、浜松会議所等から専門家を招き、指導を得られる機会を作ります。

④天童まちなかゼミナールの開催（継続事業）

個店の魅力を新規一般客に伝え、まずは個店と店主等のファンになっていただいで最終的な売り上げアップにつなげていく機会を支援します。まちゼミ全体の知名度や信用度、スケールメリットを活かせる様にするために、小規模事業者の参加が増加することを目指します。また、個々のゼミナールの開催からどのようにして売上に結びつけるかを参加者全員で情報交換する機会を作ります。更に、講師を招き具体的な方法を指導していただく場を提供します。その結果、まちゼミ参加小規模事業者の内から売上増加する事業所をつくり、増加させていきます。

⑤地元スーパーなどと連携した販促イベント等（新規事業）

地元スーパー等と連携し、催事のできるスペースを借用して、一般客の集客力のある場所で小売業の小規模事業者が商品等を周知活動できるように販売会や試食会、お試し会等ができる機会を作ります。周知活動によって小規模事業者が売上増加することを目指します。

【数値目標】

事業内容	現 状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
会報による商談件数	0件	3回	5回	10回	15回	20回
広域商談会参加小規模事業者	2社	5社	6社	7社	8社	10社
広域商談会小規模事業者商談件数	未調査	10件	20件	30件	40件	50件
広域商談会小規模事業者成約件数	未調査	2件	2件	3件	4件	5件
モノづくりネット小規模事業者問合件数	2社	5社	6社	7社	8社	10社
まちゼミ参加小規模事業者数	59社	60社	62社	64社	67社	70社
まちゼミ参加売上増加事業所	0社	2社	3社	5社	7社	10社
販促イベント	0回	1回	1回	2回	2回	2回
販促イベントによる売上増加企業	0回	1社	1社	2社	2社	3社

・地域経済の活性化に資する取組み

他機関と連携し、方向性を定めながら天童市の観光資源等を活かして賑わいを創出し、地域の活性化に取り組んでいきます。

(現状と問題)

- ①観光では例年、四季の祭事を実行委員会として主催していますが、所属する団体との連携が取れていませんでした。例えば「天童織田藩」をそれぞれの団体が取り入れているものの、関連性やストーリー性が薄く活かしきれいていません。主催事業である「平成鍋合戦」と「天童織田藩将軍家献上そばまつり」については、当日の盛り上がりとしては年々増加傾向にありイベント自体のPR効果としては高いものの、小規模事業者等の地域への波及効果は薄いと感じています。
- ②まちづくりでは「中心市街地等まちづくり活性化事業検討委員会」、地域振興では「地域振興委員会」を設置し、様々な課題について検討してきました。しかし、検討事項で終わってしまい、方向性や意思統一を図れず、具体的な事業が計画・実施までには至っていませんでした。
- ③将棋駒の振興については、山形県将棋駒協同組合の事務委託を主として行ってきました。事業の販路開拓事業は、年1回東京でしか開催しておらず、地元での開催をしてきませんでした。後継者の育成についても「後継者育成講座」は実施してきたものの、職人として将棋駒業界に携わる方はごく少数の現状です。

(改善策：これから具体的に取組む内容)

- ①「観光戦略会議」を開催し、天童市商工観光課、天童市観光物産協会、天童温泉協同組合、(公社)天童青年会議所等とイベント実施団体等同士の事業紹介や意見交換を行って共通の方向性を打ち出しながら、「天童将棋駒」「天童織田藩」などの観光資源を活かし、上記の関係機関と連携して交流人口を増やします。
- ②「中心市街地等まちづくり活性化事業検討委員会」では、引き続き課題について検討し、更に様々な立場の関係者の意見を取り入れながら、大型店等の進出を踏まえた天童市の総合的なまちづくりの方針を打ち出していきます。
「地域振興委員会」では、当所の地域振興の方針と具体的な事業の創出を検討し打ち出していきます。その上で、それぞれの会議においてそれぞれの分野の情報収集や連携を図りながら継続的な会議の開催を行って地域の活性化を図ります。
- ③将棋駒の振興については、東京での展示会に加えて後継者育成と地元での販路開拓を中心に実施していきます。

《具体的な取組》

- ①観光戦略会議による事業の方向性の明示と「天童織田藩」のストーリー性統一に努めます。春開催の「天童桜まつり」、夏開催の「天童夏まつり」、秋開催の「天童秋まつり」等、各種イベントに

ついて、「観光戦略会議」を年に2回実施し意見集約を行い、方向性を打ち出して「実行委員会」へ事業の具体的な見直しを提案します。

主催事業である12月開催の「平成鍋合戦」については、一過性のイベントにならない様に地域における創作鍋や、元々地元にあった鍋に目を向けて小規模事業者等へ出店を促します。審査で上位進出の鍋には、マスコミ等への紹介を積極的に行いPRの機会を支援したり、地元の旅館や飲食店で採用できる様な仕組みを考えたりして、天童市へフィードバックできる様な取組を行います。

また、「鍋合戦のまち」というブランディングを行って、「天童鍋マップ」を作成し鍋合戦当日から配布して、冬季の鍋の美味しい時期をねらい観光客や地元客に向けて小規模飲食店への誘客を行って売上増加を目指します。

毎年1月開催の「天童織田藩將軍家献上そばまつり」は、天童織田藩時代の古文書から再現した天童オリジナルのそば「寒中挽き抜きそば」を織田信長が祭られている「建勲神社」へ奉納し、賞味会による一般客へPRを行います。通常売上げが落ちる冬期に、通常のそばより単価の高い高付加価値なオリジナルそばを提供し、売上増加を目指します。また、一過性にならない様に、各小規模加盟店等で使用できる商品券の配布、ポスターやチラシ等で「寒中挽き抜きそば」が食べられる小規模加盟店等を紹介し、誘客を支援し売上と利益の増加を支援します。

各イベントとも、戦いや争いのイメージから戦国時代、織田信長、天童織田藩と天童市の観光資源とリンクさせて、他地域との差別化を図りながら天童市経済の活性化を目指します。

②「中心市街地等まちづくり活性化事業検討委員会」により当所としてまちづくりに必要な項目やファクターを精査し、地元スーパーとの連携や、対応策を打ち出して関連性のある事業を行います。特に、関係者がまちづくりについて考える「まちづくりシンポジウム」を行います。成功事例やキーワードとなるアイデア、問題の抽出について外部の有識者やパネラーを招いて行います。関係者による今後のまちづくりのきっかけと、方向性の統一を図ってまちづくりに活かします。

③「地域振興委員会」では、「中心市街地等まちづくり活性化事業検討委員会」にて検討された内容について具体的な計画や、問題解決方法を作成します。その事業の実施を行いながら、意見の統一を図り経済界が考える具体的な地域振興について行政への答申を行います。

④将棋駒の振興については、後継者育成講座を継続実施します。講座の実施だけでなく後継者の育成カリキュラムを作成し、将来的には伝統工芸士を目指せる環境を整備します。また、その技を見てもらえる場を提供し、技術の向上を図りながら将棋駒の普及・振興を図ります。販路拡大として「将棋駒祭り」を東京のみならず、関係機関と連携し当市でも開催することで販路拡大に繋がるように支援します。ふるさと納税については、現在好調なことから、根付駒等のお礼の品に小規模将棋駒事業所も参画できるように天童市に折衝し、確実な売上げ増加を支援していきます。

天童市が生産量全国1位である将棋駒をこれまで通り全面に掲げながら、観光戦略会議等で天童織田藩を観光資源として意識の共有を図り、「将棋」と「天童織田藩」各種イベントや広報物を作る際の共通テーマとしてある一定の共通性を持ってイベント運営・広報物の製作を行います。

天童市として一体感を持つことによって、一部の地域や事業所だけでなく地域全体に波及効果を持たせることを目指します。

【数値目標】

事業内容	現 状	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
鍋合戦回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
出店鍋数	33種類	42種類	42種類	44種類	45種類	46種類
来場者数	42,000人	45,000人	45,000人	46,000人	47,000人	48,000人
そばまつり 来場者数	650人	650人	650人	650人	650人	650人

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組**1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること**

当所が「経営発達支援計画」を実施するにあたり、小規模事業者の高度な技術的課題や専門的課題に直面し、より高度な技術やノウハウが必要となるケースが予想されます。従来の小規模事業者支援でもこのようなケースは多々あり、その場合は専門家や行政・支援機関等と連携を図りながら課題に取り組んでおり、以下の協議会等に参画することで、当所が有していない情報を取り込み、参画団体との連携、人的ネットワークを構築し、より効果的な支援を行える様に活用を図ります。

①村山地域力連携拠点プラットフォームやまがた連絡協議会

県内の中小企業支援機関の連携を目的に設置された協議会であり、事務局は山形県企業振興公社が担当しています。地域企業の先進事例からビジネスモデルを学ぶ他、国、県、市の支援制度や構成団体の新規事業等の情報共有・交換などの会議を年2回行い、多様化する企業ニーズに対して適切な対応を図ります。

②天童市・明治大学との連携協定

明治大学の創設者の一人が本市出身であることから（P1歴史・文化に掲載）、平成22年に天童市との連携に関する協定を締結し、当市の歴史・文化・自然・地域と大学の知的資産や人材を活用し、地域の振興と総合交流・発展を図っています。

毎年、学生派遣プログラムとして学生が本市を訪れ、本市が抱える地域振興・商店街・観光・地場産業などの課題に対し、独自の切り口で解決策や提言を行っています。

当所では、学生が行う関係団体ヒアリング対応や意見交換、現地調査への立会などに協力し、中間発表や成果報告会に同席して今後の小規模事業者支援としての活用方法を探ります。平成27年度は15回の会議や活動を行っています。

※当所は明治大学とは連携していませんが、連携を取ることによって小規模事業者支援の効果が期待できます。

(主な事業)

1. 学生派遣プログラム
2. 創立者のふるさと「食フェア」
3. 明治大学ホームカミングデーでの物産販売
4. 地場産業に関する講座

2. 経営指導員などの資質向上に関すること

前述の経営発達支援事業を実施するためには、経営指導員等の資質向上等と支援ノウハウ実績の共有化が不可欠となるため、以下の通り実施します。

- ①経営指導員等の資質向上のために、日本商工会議所や東北六県商工会議所連合会、山形県商工会議所連合会、中小企業大学校などが主催する研修会へ参加します。指導員経験年数や能力に応じ参加する研修を事前に経営指導員等にヒアリングを行い、参加する研修を決定します。また、日本商工会議所のWeb研修は、経営指導員等が多様化する小規模事業者のニーズに対応するために、専門知識の取得や資質向上には必要なシステムであることから、スキルアップのために活用します。(既存取組みの改善)
- ②税務署や金融機関、経済団体が主催する研修会へ経営指導員を含む職員が積極的に参加し、専門的な研修を受講しスキルアップを図ります。また、他団体が主催する研修だけでなく、当所が主催するセミナーにも積極的に参加し、研修で得た情報は当該事業所へ情報提供します。
- ③小規模事業者が各専門家を派遣した制度を活用した場合には、専門家の指導助言などの支援ノウハウを習得するため、必ず経営指導員等が同行します。指導後は、指導助言を受けた内容について改善されているか確認する内部体制を構築します。(既存取組みの改善)
- ④毎月1回、経営指導員が事業計画書策定の支援やフォローアップしている小規模事業者の進捗状況や問題点、改善点などをケーススタディとして議論する機会を作り、より効果的な支援に繋がります。議論の場は経営指導員のスキルアップも図られ、今後の支援ノウハウとして活用していきます。(新規)

また、情報の共有化として、相談を受けた時は、相談シートに内容と対処した指導・助言事項を記入し、全職員に回覧し、日本商工会議所が運用しているシステム「TOAS」に入力します。また、支援対象事業者の経営状況・事業計画概要、支援履歴などをまとめた「経営支援カルテ」を作成します。このカルテは経営指導員を含む全職員が常に閲覧できる環境にして情報の共有化を図り、支援事業者のデータを蓄積することで今後の様々な分析にも活用します。(既存取組みの改善)

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1回、本計画に記載の事業の実施状況及び成果について、下記の方法により評価・検討を行います。PDCAサイクルにより事業の見直しを行い、結果については地域の小規模事業者

が常に見ることができるように当所のホームページにて公表します。

①目標管理制度の実施

経営指導員等には、年間の巡回指導件数、経営分析件数、事業計画策定支援件数等の数値目標を設定していることから、毎月行う打合せの時に進捗状況を確認します。また、結果については人事考課に反映することでモチベーションのアップを図ります。

②セミナー・商談会・展示会等参加者への独自アンケート調査の実施

参加者への満足度アンケートを行い、事業評価の参考とすると共に、事業改善・見直しを行います。

③外部有識者による評価及び見直し

天童市、日本政策金融公庫、中小企業診断士、税理士、会員を含む外部有識者で経営発達支援評価委員会を設置します。毎年度、事業の実施状況・成果の評価についての検証を行います。

④県・市の指導監査による評価及び見直し

山形県・天童市の指導監査により指導を受けた事項については、早急な改善や見直しを行います。

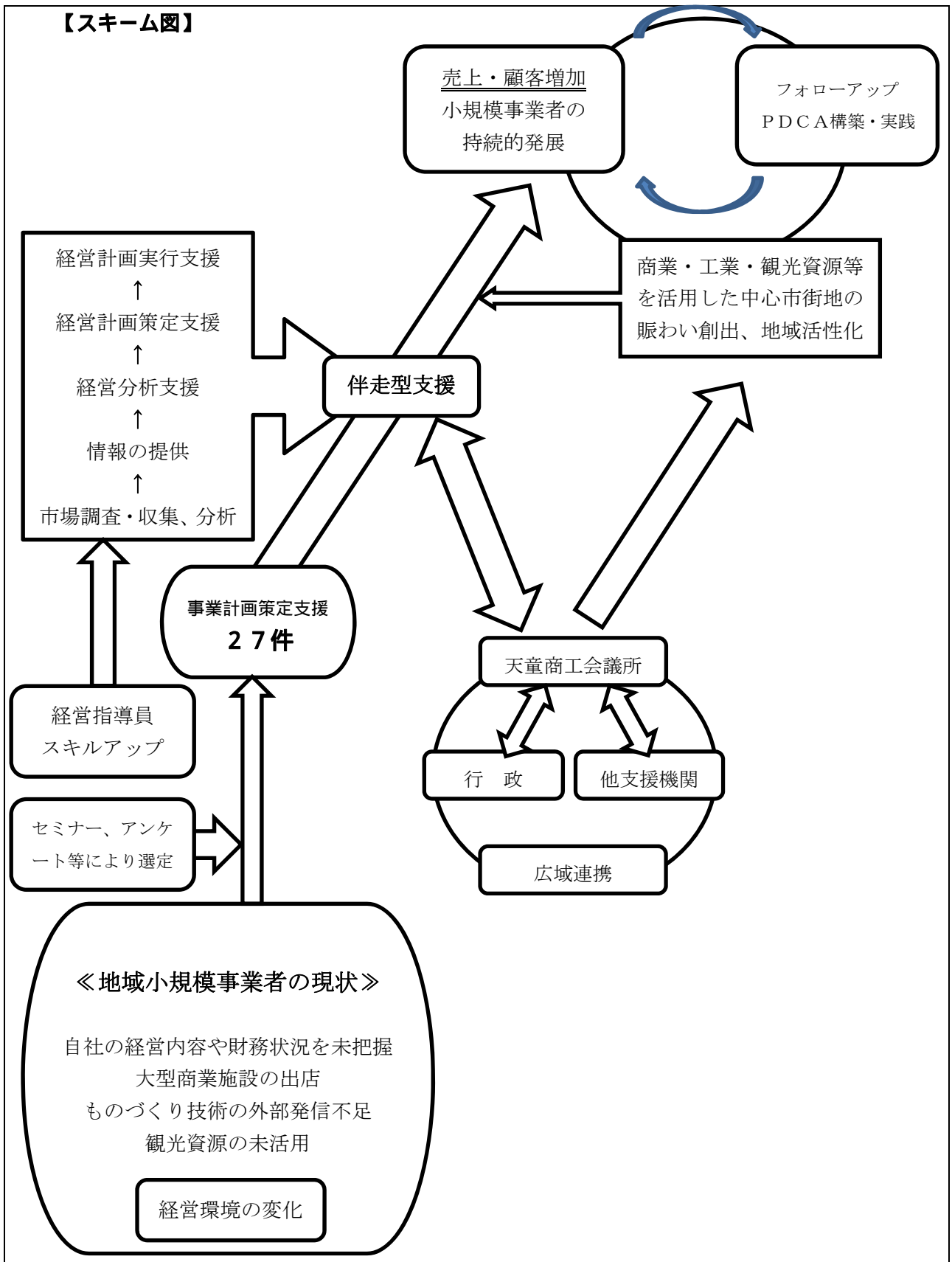
⑤正・副会頭会議による評価・見直し

事業の実施状況、上記の成果の評価・見直し案の提示について、当所の正副会頭会議に報告して承認を受けます。

⑥事業の成果、評価及び見直し結果の公表

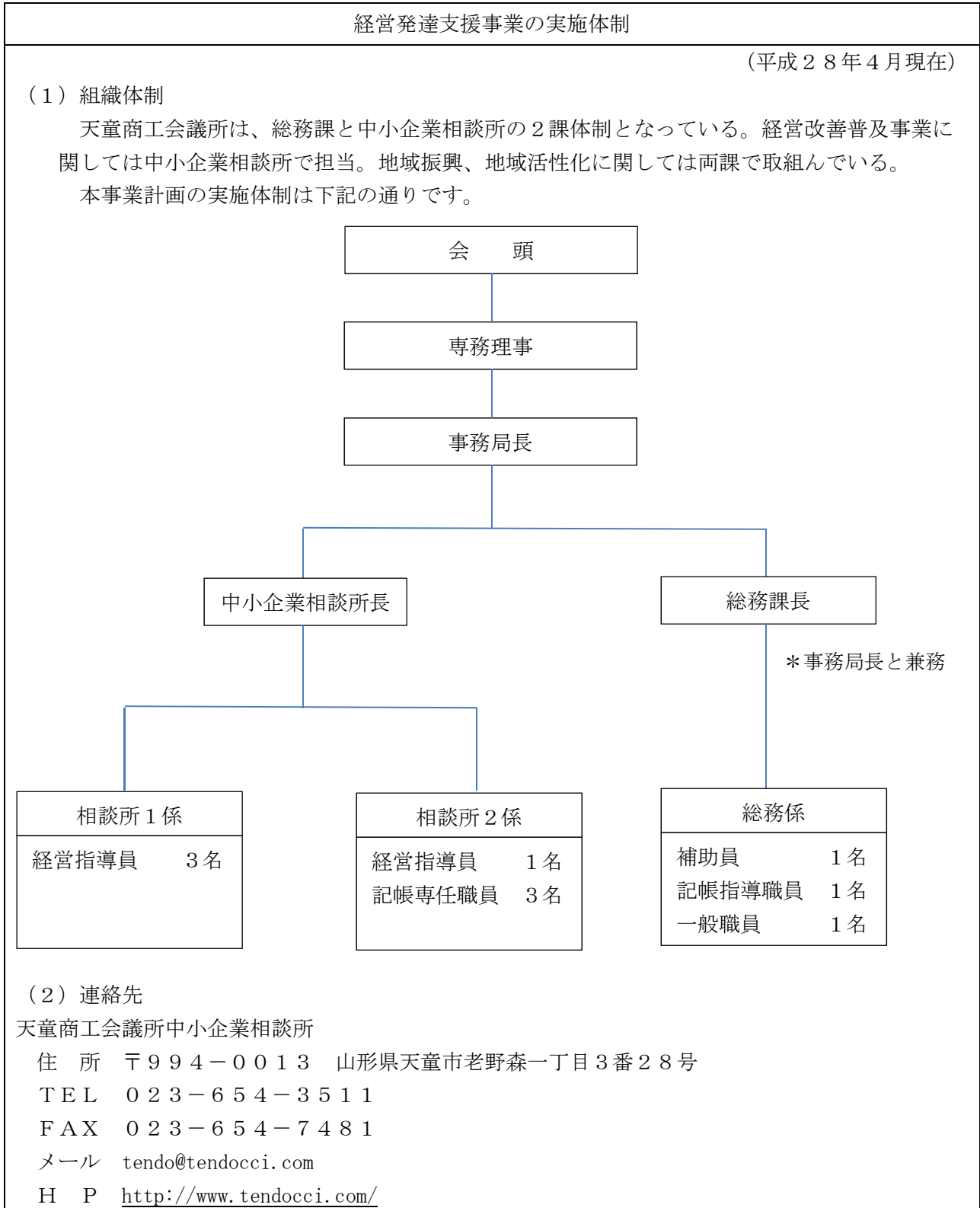
地域の小規模事業者が常に見ることができるように、事業の成果・評価・見直しの結果を当所ホームページ (<http://www.tendocci.com/>) で公表します。

【スキーム図】



(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度
必要な資金の額	5,020	5,170	5,570	5,320	5,720	5,470
<u>I. 経営発達支援事業</u>	<u>2,020</u>	<u>2,120</u>	<u>2,470</u>	<u>2,220</u>	<u>2,570</u>	<u>2,320</u>
(1) 地域の経済動向調査	<u>140</u>	<u>140</u>	<u>440</u>	<u>140</u>	<u>440</u>	<u>140</u>
①景況調査	40	40	40	40	40	40
②天童市内通行量調査	100	100	400	100	400	100
(2) 事業計画策定支援	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>
①経営計画セミナー	200	200	200	200	200	200
(3) 事業計画策定後の実施支援	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
①専門家派遣	100	100	100	100	100	100
(4) 需要開拓調査	<u>130</u>	<u>130</u>	<u>130</u>	<u>130</u>	<u>130</u>	<u>130</u>
①アンケート調査	30	30	30	30	30	30
②専門書籍等購入	100	100	100	100	100	100
(5) <u>新たな需要開拓に寄与する事業</u>	<u>1,450</u>	<u>1,550</u>	<u>1,600</u>	<u>1,650</u>	<u>1,700</u>	<u>1,750</u>
①広域商談会	0	50	50	50	50	50
②まちゼミ	1,350	1,400	1,450	1,500	1,550	1,600
③販促イベント	100	100	100	100	100	100
<u>II. 地域活性化に資する取組</u>	<u>2,800</u>	<u>2,800</u>	<u>2,800</u>	<u>2,800</u>	<u>2,800</u>	<u>2,800</u>
①関係機関会議及び委員会	100	100	100	100	100	100
②平成鍋合戦	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
③天童織田藩献上そばまつり	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<u>III. 経営発達支援事業の実施</u>						
①経営指導員などの資質向上	<u>200</u>	<u>250</u>	<u>300</u>	<u>300</u>	<u>350</u>	<u>350</u>
	200	250	300	300	350	350

(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、自己財源(共済事業等)、県補助金、市補助金、事業受託費、受益者負担金、その他事業収入

(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)

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

- | | |
|--------------------|----------------------------------|
| 1. 地域の経済動向調査に関すること | 5. 事業計画策定の支援に関すること |
| 2. 経営状況の分析に関すること | 6. 新たな需要の開拓に寄付する事業に関すること |
| 3. 需要動向調査に関すること | 7. 地域経済の活性化に資する取り組み |
| 4. 創業支援に関すること | 8. 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 |

支援機関名	役職	代表者	住所	TEL
山形県商工会議所 連合会	会長	清野 伸昭	山形市七日町 3-1-9 (山形商工会議所会館 2階)	023-622-4666
東根市商工会	会長	大河原 伸一	東根市中央 1-6-3	0237-43-1212
村山市商工会	会長	鈴木 富造	村山市中央 1-3-5	0237-55-4311
大石田町商工会	会長	庄司 正彦	北村山郡大石田町大字大 石田乙 630	0237-35-2131
尾花沢市商工会	会長	竹中 清	尾花沢市若葉町 1-2-20	0237-22-0128
公益財団法人山形県 企業振興公社	理事長	森谷 裕一	山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル	023-647-0664
山形県信用保証協会	理事長	横澤 正昭	山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル	023-647-2247
村山地域力連携拠点 プラットフォーム やまがた連絡協議会	会長	森谷 裕一	山形市城南町 1-1-1 霞城セントラル	023-647-0664
日本政策金融公庫 山形支店国民生活事業	事業統轄	美馬 裕幸	山形市七日町 3-1-9 (山形商工会議所会館 3階)	023-642-1331
天童市金融懇話会 (天童市内に支店が ある金融機関)	会長	石塚 昭宏	天童市東本町 1-9-1	023-653-3355
山形県商工労働観光部 中小企業振興課	課長	渡辺 隆博	山形市松浪 2-8-1	023-630-2290
天童市経済部 商工観光課	課長	松田 健一	天童市老野森 1-1-1	023-654-1111
一般社団法人 天童市観光物産協会	会長	伊藤 彰	天童市本町 1-1-2 パルテ 2階	023-653-1680
天童温泉協同組合	理事長	山口 敦史	天童市鎌田 1-3-38	023-653-6146
公益社団法人天童 青年会議所	理事長	鈴木 琢也	天童市東本町 1-3-21	023-653-6413

連携体制図等

