

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	天童商工会議所（法人番号 8390005002334） 天童市（地方公共団体コード 062103）
実施期間	令和4年4月1日～令和9年3月31日
目 標	1. 小規模事業者の経営基盤強化と発信力強化・創業のための支援 2. デジタル活用による経営力向上及び新たな需要開拓
事業内容	3. 地域の経済動向調査に関すること ①景気動向調査 ②天童市中心商店街空き店舗調査 ③天童市商店街通行量調査 ④日本商工会議所 LOBO 調査 ⑤国や市などのビッグデータの活用 4. 需要動向調査に関すること ①小売・飲食・生活関連サービス業等の消費者アンケート調査 ②消費者アンケート調査のデジタル化 5. 経営状況の分析に関すること ①経営分析の対象事業者の発掘 （ア）「天童商工会議所ガイドブック」による掘り起こし （イ）「巡回・各種セミナー」による掘り起こし ②経営分析の項目および経営分析を行う手法 6. 事業計画策定支援に関すること ①事業計画策定支援（支援の手段・手法） ②DX 推進セミナーの開催 ③事業計画策定セミナーの開催 ④創業計画策定支援（支援の手段・手法） ⑤創業塾の開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画策定後のフォローアップ支援 ②創業計画策定後のフォローアップ支援 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①展示会及び商談会 （ア）展示・即売会における地域内取引拡大支援（BtoC） （イ）伊達な商談会への出展支援（BtoB） ②DX 促進支援（BtoB、BtoC）
連絡先	天童商工会議所 〒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 E-mail:tendo@tendocci.com 天童市経済部商工観光課 〒994-8510 山形県天童市老野森一丁目1番1号 TEL：023-654-1111 FAX：023-653-0744 E-mail: shoukou@city.tendo.yamagata.jp

(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 現状

ア. 天童市の立地

当市は、山形県のほぼ中央に位置し、県庁所在地である山形市に隣接し、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してきた。面積は 113.02 平方kmで、県内 13 市の中では最小である。

また、山形中央自動車道が通っている当市は、奥羽山脈を源とする立谷川・乱川の扇状地で、東部は、奥羽山脈に含まれる山岳地帯で、西部は山形盆地に属する平野部である。当市の南西部には市域に沿って最上川が流れ、中央部を倉津川、北部を流れる乱川が、それぞれ最上川に合流している。

(隣接する主な市の圏人口：山形市 24.6 万人 東根市 4.7 万人 令和 3 年 9 月 1 日現在)

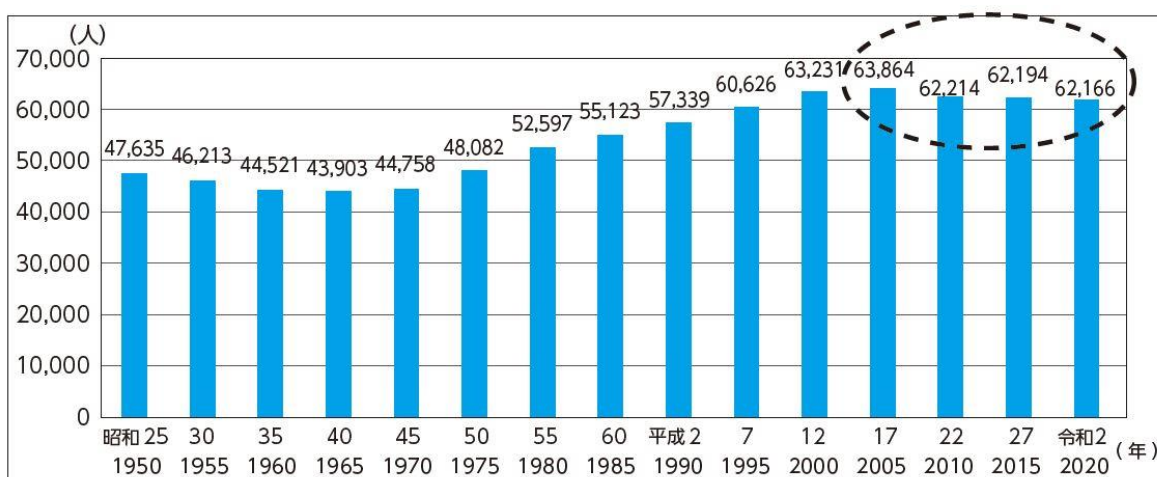


出典：Mapion

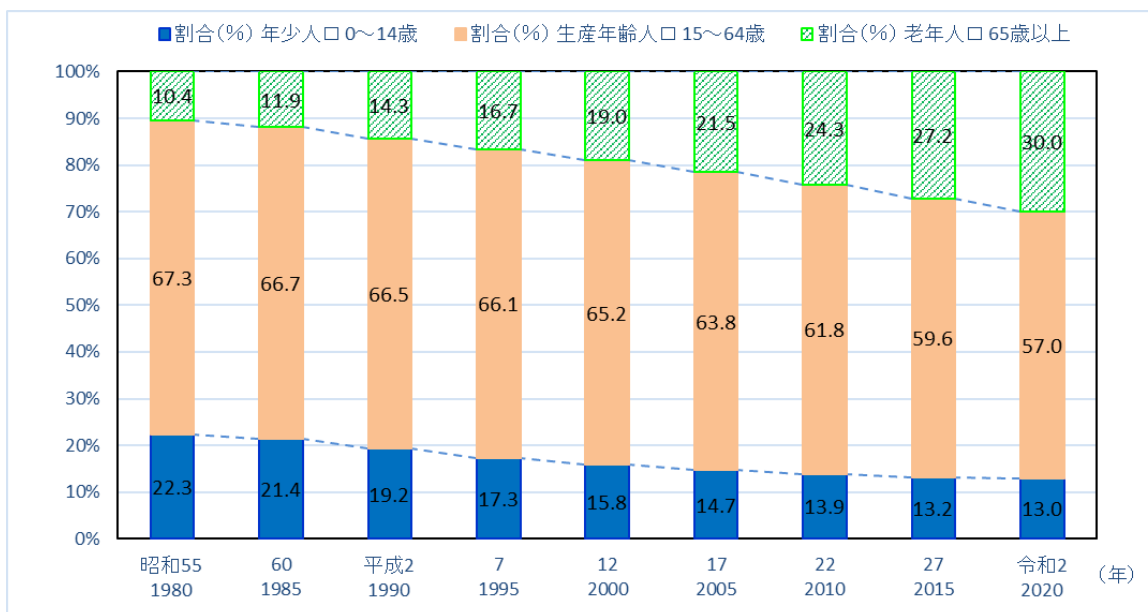
イ.人口

令和3年9月時点の人口は61,656人(住民基本台帳)となっており、平成17(2005)年の63,864人をピークに減少傾向にある。過去10年間の自然増減数(出生数－死亡数)の推移をみると、自然減は拡大傾向にあるが、一方、社会増減数(転入者数－転出者数)は、社会増の年が多いことから、平成22(2010)年から令和2(2020)年まで人口の維持が図られている。特に、20代後半の社会増人口が大きいことが特徴と言える。15～19歳の層で一定層の転出があり、20代においてそれを補う転入超過がみられる。さらに30代～40代の層についても、2005年～2010年では転出超過だったが、その後2010年～2015年では転入超過に転じている。要因としては、土地区画整理事業による住宅供給が社会増に大きな影響を与えている。また、2000年から2020年までの20年間で総人口は約1,000人の減少となっている。年齢3区分別人口をみると、年少人口と生産年齢人口は減少を続けている。一方、老年人口は増加が続き、2020年には全体に占める割合が30%に達し、人口構成が大きく変化している。

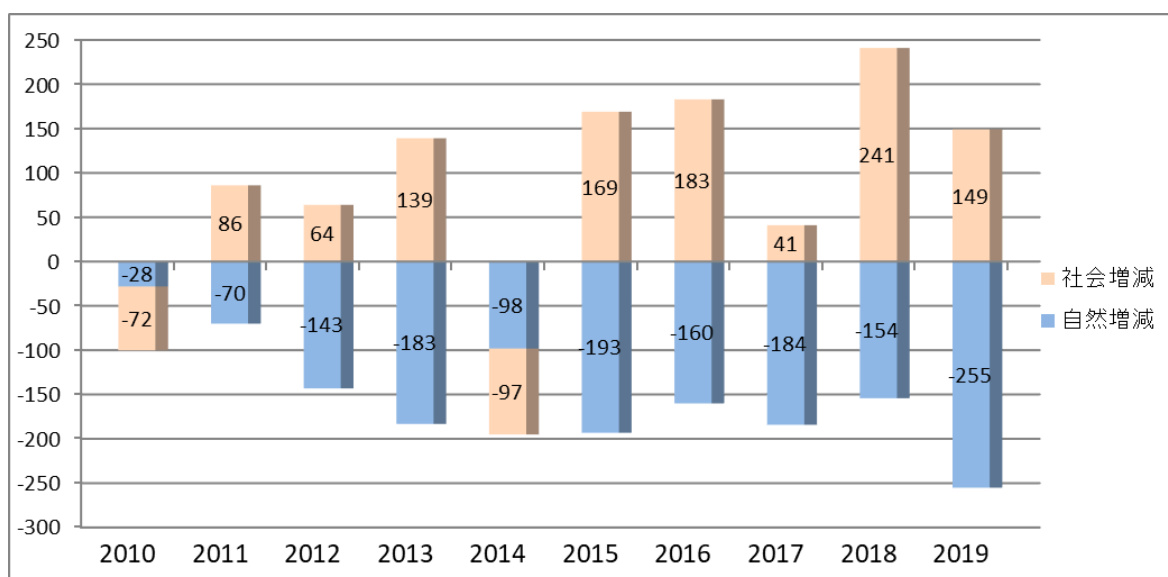
総人口の推移



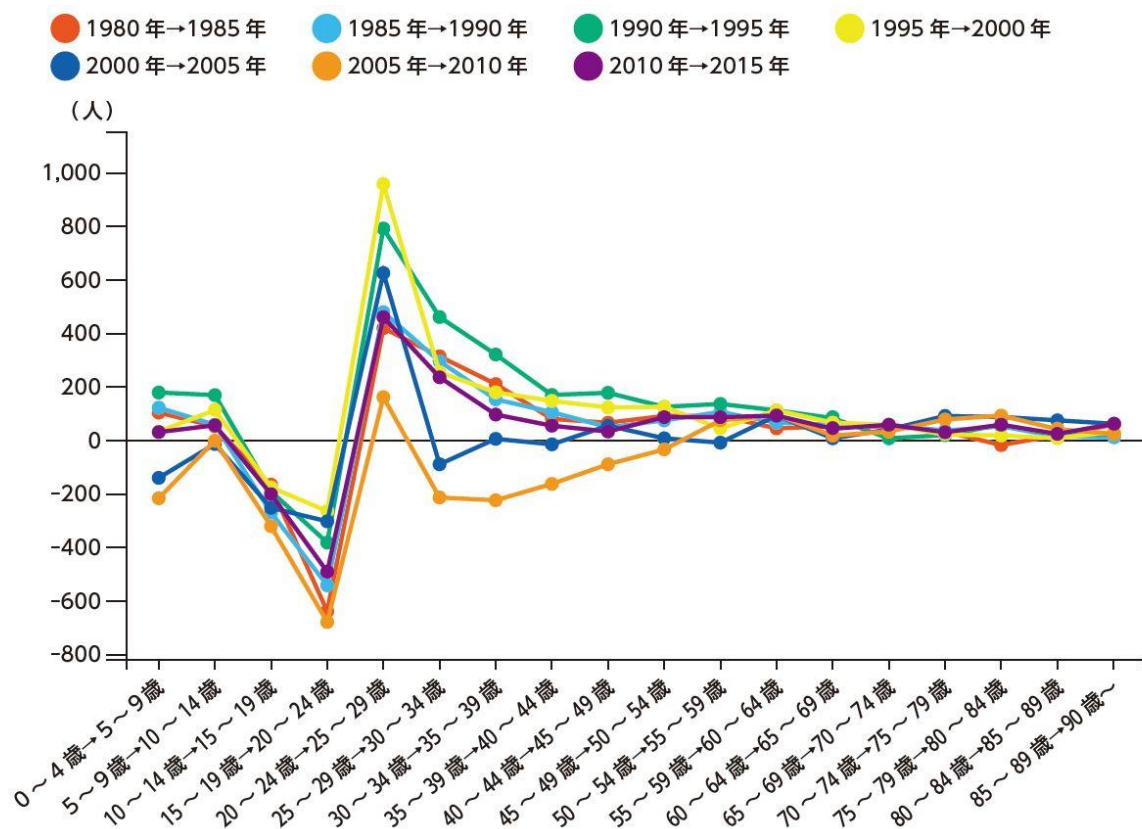
年齢3区分別人口の割合の推移と将来推計



自然増減・社会増減の推移



年齢階層別移動数



出典：第七次天童市総合計画 重点プロジェクト（後期計画）
「第2期天童市 まち・ひと・しごと創生総合戦略」

ウ.交通

鉄道は、東京⇄天童間は山形新幹線で2時間40分。空路は、車で約10分の距離に山形空港があり、飛行機で羽田空港まで約60分。道路は、東北中央自動車道の天童I.Cや山形自動車道の山形北I.Cがあり、それぞれ中心市街地には天童I.Cから5分、山形北I.Cからは10分の距離に位置している。天童市はそれぞれの交通アクセスにおいて利便性が非常に高い。

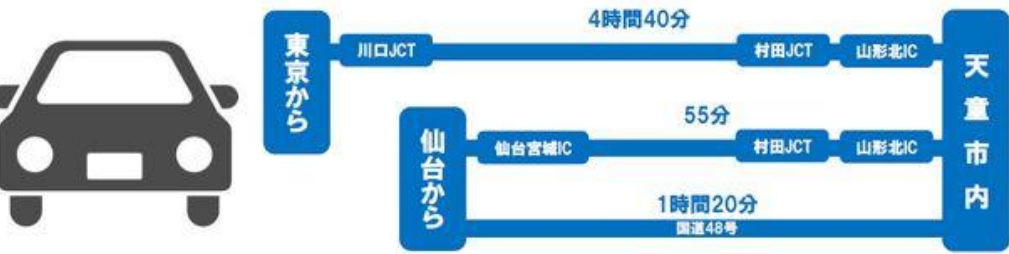
鉄道で



飛行機で



お車で



出典：天童市

エ.特産品

当市には、将棋駒やフルーツ、そば、酒、木工品などの特産品が多く存在している。特に、以下は市の特徴となっている。

将棋駒	天童は将棋駒生産量日本一のまちである。将棋駒産業の起こりは、江戸時代に旧天童藩士が内職として始めたことに由来するといわれ、当時織田藩の家老吉田大八が、「将棋は兵法戦術に通じ、武士の面目を傷つけるものではない」として、その製造を広く奨励したと言われている。
フルーツ	天童は、ラ・フランス、さくらんぼ、モモ、ブドウ、リンゴなど果物の名産地である。特に西洋梨の一種で上品な味と香りが自慢のラ・フランスは、生産量日本一である。

そば	山形県は信州・出雲と並ぶ蕎麦処。その蕎麦処天童は、宮城白石・福島須賀川と並ぶ東北 3 大乾麺の産地として栄えた。江戸時代末期、東北・北海道では唯一将軍家にそばを献上したのが、天童織田藩の"寒中挽き抜きそば"と伝えられている。寒中挽き抜きそばは、一番寒い時期に挽いたそば粉を使ったそばで、そば本来の味と香りが凝縮され、色は白っぽく上品で、コシが強いのが特徴である。
酒	IWC（インターナショナルワインチャレンジ）で唯一世界一に二度輝いた日本酒や、梅酒の日本一品評会「天満天神梅酒大会」で日本一に輝いた梅酒など、天童は世界に誇る SAKE が盛りだくさんである。また、フルーツの里 天童は、ワインどころでもあり、味の香りを運んでくれるぶどうからは、風味豊かなワインが生まれる。
木工製品	薄い板を重ね合わせ、型に入れて形をつくる「成形合板」技術を日本でいち早く実用化し、機能美を追求した家具の生産が行われている。高い機能性とデザイン性が国内のみならず世界でも高い評価を得ている。

オ.天童市の産業

(a)業種別の商工業者数

当市の産業別の事業所数割合をみると、サービス業 31.1%、卸売・小売業 26.5%、宿泊・飲食業 13.2%、建設業 10.1%、製造業 8.7%、医療・福祉 7.5%、運輸業 2.9%である。

小規模事業者数は平成 24 年が 2,424 者、平成 28 年が 2,383 者であり、4 年間で 1.7%減少している。産業別にみると、製造業が 9.0%、建設業が 5.9%、サービス業が 3.6%、宿泊・飲食業が 0.8%の減少となっている。一方、運輸業が 22%、医療・福祉が 8.8%の増加となっており、卸売・小売業はほぼ横ばいとなっている。

	建設	製造	運輸等	卸売・小売	宿泊・飲食	医療・福祉	サービス	合計
平成 24 年								
事業所数	322	287	74	754	402	201	942	2,982
従業員数	1,965	7,311	2,023	5,903	2,907	2,578	4,573	27,260
事業所数(小規模事業者)	309	223	50	508	377	182	775	2,424
従業員数(小規模事業者)	1,376	1,111	433	1,290	1,794	1,191	1,506	8,701
平成 28 年								
事業所数	308	265	89	806	401	228	947	3,044
従業員数	2,059	7,700	1,964	5,898	2,985	2,921	5,350	28,877
事業所数(小規模事業者)	291	203	61	509	374	198	747	2,383
従業員数(小規模事業者)	1,359	1,083	470	1,349	1,819	1,323	1,459	8,862
増減 (平成 28 年-平成 24 年)								
事業所数	△ 14	△ 22	15	52	△ 1	27	5	62
従業員数	94	389	△ 59	△ 5	78	343	777	1,617
事業所数(小規模事業者)	△ 18	△ 20	11	1	△ 3	16	△ 28	△ 41
従業員数(小規模事業者)	△ 17	△ 28	37	59	25	132	△ 47	161

出典：総務省・経済産業省「平成 24 年・平成 28 年 経済センサス-活動調査」

(b)産業の現状について

(i)製造業の概況

製造業の事業所数は202社(前年比13社減)で、従業員数は7,706人(前年比増減なし)、製造品出荷額は、2,087億7,536万円(前年比45億5,483万円増)で、その内、情報通信機械器具製造業が565億4,183万円、食料品製造業が398億9,275万円、化学工業が294億3,767万円で約6割を占めている。

項目		現状(社/人/円)	前年比(社/人/円)	前年比(%)
事業所数		202	△13	△6.0
従業員数		7,706	増減なし	増減なし
製造品出荷額等		2,087億7,536万	+45億5,483万	+2.2
1事業所あたりの製造品出荷額等		10億1,407万	+8,528万	+9.2
従業員1人あたり製造品出荷額等		2,658万	+67万	+2.6
現金給与額		314億7,735万	△8億4,740万	△2.6
生産額		1,581億6,201万	+128億6,826万	+8.9
付加価値額		597億2,158万	+27億4,204万	+4.8
市内主要業種の製造品出荷額等	情報通信機械器具製造業	565億4,183万		
	食料品製造業	398億9,275万		
	化学工業	294億3,767万		

出典：2019年 天童市の工業 工業統計調査結果報告書（令和元年6月1日現在）

(ii)工業団地の概況

当市には8つの工業団地があり、北部工業団地、南部工業団地、清池工業団地、王将工業団地、荒谷西工業団地、東長岡工業団地、天童インター産業団地及び山口西工業団地からなっている。市内の製造業において、工業団地内の事業所数は63社で、市全体の31.2%を占め、従業員数も4,498人と市全体の58.4%と全体に占める割合は高い。また、製造出荷額等は1,251億110万円で、市全体の59.9%を占めている。

各工業団地別の事業所数、従業者数、製造品出荷額等

工業団地 区分	北 部 工業団地	南 部 工業団地	清 池 工業団地	王 将 工業団地	荒 谷 西 工業団地	計
事業所数	8	3	18	29	5	63
従業員数(人)	674	58	1,066	1,019	81	4,498
製造品出荷額等(万円)	1,736,201	3,284,196	2,157,094	3,251,738	2,080,881	12,510,110

出典：2019年 天童市の工業 工業統計調査結果報告書（令和元年6月1日現在）

※東長岡工業団地は、王将工業団地を含む

※天童インター産業団地は、製造業が1事業者のため工業団地以外に含めており、上記の表には入っていない

※山口西工業団地は、令和2年度から分譲開始で、計画策定時点で未操業である

(iii)観光業の概況

当市の観光客数は平成 29 年度から増加傾向にあり、平成 31 年度/令和元年度までの 2 年間で、平均約 2 万 7000 人増加していた。しかし令和 2 年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により観光客数は激減。令和元年度と比較すると、約 52%の減少となっている。

(単位：人)

施設名/年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度/ 令和元年度	令和 2 年度
天童温泉	698,339	694,329	634,582	217,897
天童高原スキー場	46,540	32,855	14,193	33,180
天童高原キャンプ場	25,930	22,170	25,099	25,838
天童公園	408,926	415,617	406,575	76,743
若松寺	241,600	242,700	216,500	29,200
御苦楽園	2,634	2,295	2,271	1,070
市美術館	16,751	26,135	26,092	6,802
出羽桜美術館	4,384	5,762	4,354	1,552
観光果樹園	103,731	98,121	93,922	23,160
天童焼	2,786	1,948	2,568	895
将棋資料館	21,187	20,495	16,764	6,673
天童ワイン	4,110	4,432	3,069	674
郡役所資料館	4,182	4,755	4,503	2,692
広重美術館	12,544	12,739	10,400	3,962
ゆぴあ	455,116	457,317	463,936	269,372
建勲神社		17,900	19,000	7,500
じゃがらもがら		7,330	8,156	6,054
わくわくランド (もり～な天童含む)	441,655	451,054	592,689	526,842
合 計	2,490,415	2,517,954	2,544,673	1,240,106

出典：天童市

(iv)天童市森林情報館「もり～な天童」について

令和 2 年 6 月に道の駅天童温泉の駅舎である天童市森林情報館「もり～な天童」がリニューアルオープンした。リニューアル後の入館者は約 1.6 倍、1 日平均来館者数は約 2 倍となっている。

天童市森林情報館「もり～な天童」 入館者調べ

年度/項目	合計人数 (人)	1 日平均来館者数 (人)
平成 31 年度/令和元年度	106,848	292.7
令和 2 年度	171,477	595.4

出典：天童市

(v) 商業の概況

当市の商業者(商店数)は、平成 28 年商業統計調査では 806 店で、前回調査と比較して 4 店(0.5%) の減少となっている。このうち卸売業が 176 店で、8 店(4.3%)の減少、小売業が 630 店で 4 店(0.6%)の増加となっている。

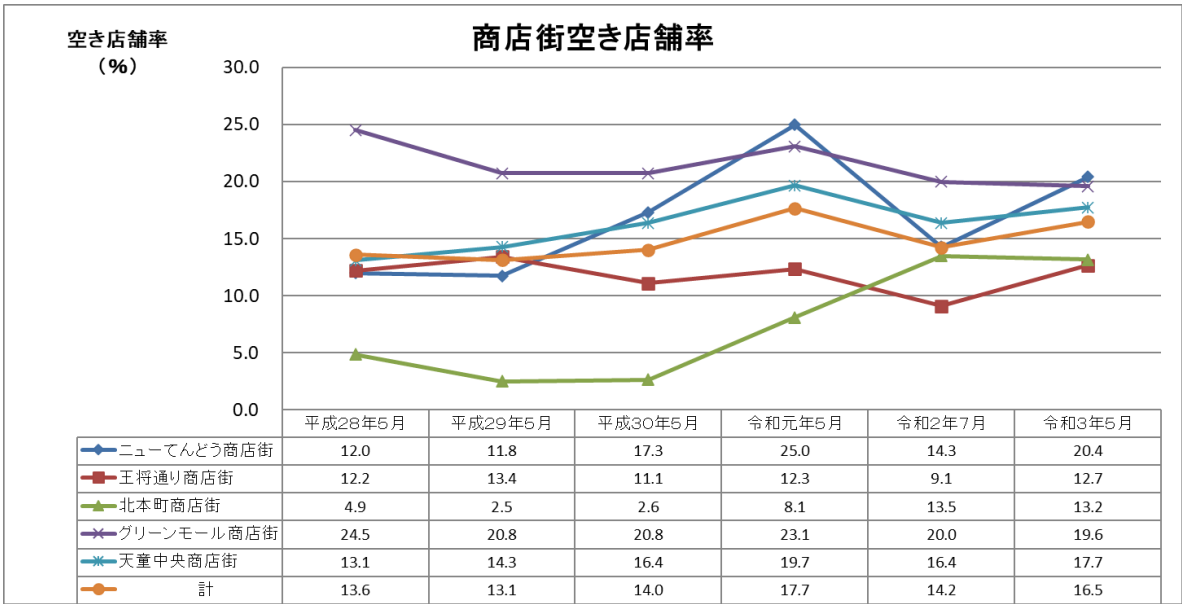
表 2 商店数の増減と増加率

区分	商店数		増減数(店)		増減率(%)	
	26年	28年	対24年	対26年	対24年	対26年
総数	810	806	52	△4	6.9	△0.5
卸売業	184	176	4	△8	2.3	△4.3
小売業	626	630	48	4	8.2	0.6

出典：天童市の商業「平成 28 年経済センサス-活動調査 卸売、小売業に関する結果報告書」

(vi) 空き店舗について

令和 3 年 5 月に当所で実施した中心商店街空き店舗調査では、1 商店街あたりの平均空き店舗数は 9 店で、前回調査(令和 2 年 7 月実施)の 7.8 店から 1.2 店増加した。平均空き店舗率は 16.5%となっており、前回調査の 14.2%から 2.3 ポイント増加している。特に飲食店については前回調査と比較して 3 件が事業廃止をしており、事業主の高齢化に加え、新型コロナウイルス感染症の外出自粛による来店客の減少も影響している。



出典：天童商工会議所「中心商店街空き店舗調査」

カ. 天童市の計画

(a) 第七次天童市総合計画

「笑顔 にぎわい しあわせ実感 健康都市 〜ともに明日をひらく てんどう〜」

当市はまちづくりの指針となる第七次天童市総合計画（平成 29 年度～令和 6 年度）を進めている。現在、第七次天童市総合計画の後期計画を兼ねている「第 2 期 天童市 まち・ひと・しごと創生総合戦略」（令和 2 年度～令和 6 年度）を進行中であり、商工業に該当する箇所は下記の通りである。

持続・成長する工業の振興に向けて「経営基盤の強化、企業の情報収集と販売活動の支援、金融支援、将棋駒産業の振興、企業誘致の推進、産業の創出」を、観光の振興とにぎわいのある商業の促進に向けて「観光誘客の促進、市民参加の観光、観光基盤の整備、魅力ある商業環境づくり、時代に対応する商業経営」を施策としている。

「持続・成長する工業の振興」の基本方針

- ・地域経済の活性化と魅力ある就労場の創出を目指し、活発な企業間交流による取引拡大やブランド化による製品の付加価値の向上を図ります。
- ・伝統産業である天童将棋駒の振興と後世への継承のため、工人の後継者育成を支援し、将棋駒の需要拡大に努めます。
- ・本市の恵まれた地理的環境と充実した高速交通網の強みを生かし、将来へ向けた持続性のある地域経済の発展を実現するため、新たな工業団地を整備します。
- ・工業団地への積極的な企業誘致により、若い世代の安定した雇用を創出するとともに、魅力ある就労場を確保し、移住・定住の促進につなげていきます。
- ・新たな産業の創出と製品開発を促し、地域経済の活性化と競争力の強化を目指します。
- ・既存工場を工業団地などの適地に誘導し、工場立地の適正化を図ります。

（※天童市第七次総合計画/基本計画 第 2 章 第 2 節 第 1 項 第 2 項 参照）

「観光の振興とにぎわいのある商業の促進」の基本方針

- ・広域的に連携しながら、旅行商品の企画や情報発信、受け入れ体制などを充実する取組を支援するとともに、天童温泉を始め伝統産業としての天童将棋駒や、県内でも有数の生産を誇る果物など、全国に誇れる魅力を積極的に PR します。
- ・将棋を生かした観光や農業体験による観光農業など、様々な産業とも連携しながら、交流人口の拡大と観光振興を促進するための取組を行います。
- ・交流人口の拡大とともに多様化する消費者ニーズに応えるため、魅力ある調和の取れた商業環境づくりに努めます。
- ・にぎわいを創出する事業を支援し、商業全体の活性化を促進します。
- ・既存商店街におけるきめ細かな情報発信を図るとともに、提供するサービスの充実を促し、地域に密着した商店街の形成を目指します。

（※天童市第七次総合計画/基本計画 第 2 章 第 3 節 第 1 項 第 2 項 参照）

(b)天童市中心市街地活性化基本方針

当市では、平成 24 年 10 月に天童市中心市街地活性化基本方針を策定し、以下の基本方針のもとまちづくりを進めている。

基本方針

魅力ある商店街の形成、競争力のある商店経営、交流人口の増加などの取組を促す支援などを行い、回遊性のあるまちづくりに継続して取組み、中心市街地の活性化を目指します。

- (1)にぎわい：商店街が行う催し物などを支援し、まちのにぎわいの創造を目指します。
- (2)交流人口・回遊性：商店街の魅力づくりと連携、地域資源の魅力の再発見などを促進し、交流人口の増加と回遊性の高いまちづくりを目指します。
- (3)地域密着：地域住民の買い物の利便性を高めるため、高齢者などの買い物対策を促進し、市民に親しまれる商店街の環境づくりを目指します。
- (4)人材・組織：時代に対応した商業経営者の育成・強化を促進するため、明治大学、山形大学、東北芸術工科大学などとの連携の下に、まちづくり NPO の立ち上げなど、まちづくり組織形成の環境づくりを目指します。
- (5)情報発信：地域資源の掘り下げを促進し、多様化する消費者ニーズに対応した情報収集・情報発信の強化を目指します。

(※天童市中心市街地活性化基本方針 -中心市街地商店街の活性化を目指して- 参照)

②課題

地域の活力を維持するためには、人口を維持することが重要であるが、当市の人口は平成 17(2005)年の 6.3 万人をピークに減少傾向にある。年齢別の人口をみると、老年人口の割合が増加している一方、年少人口や生産年齢人口が減少傾向にある。また、工業面、観光面、商業面の課題は下記の通りである。

工業面では、当市の産業別従業員数をみると、全体の従業員数は 28,877 人おり、その内、製造業では 7,700 人(26.6%)と最も従業員数が多く、主要な産業の一つとなっている。今後は現在分譲中である山口西工業団地に魅力的な仕事、雇用機会を創出できる企業を誘致し、更なる雇用の拡大と安定を図り、地域経済の活性化に繋げることが課題となっている。

観光面では、平成 29 年度以降の観光客数は増加傾向にあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和 2 年度は前年度対比で約 52%の減少となっている。当市には、伝統産業としての天童将棋駒や生産量日本一を誇るラ・フランスなどの魅力的な特産品や天童温泉などの観光資源が揃っている。そのため、観光客の誘致においては観光資源のさらなる魅力向上と国内外に対する情報発信が課題となっている。

商業面では、経営者の高齢化や後継者不在による廃業が見受けられ、商業全体の活性化に影響を与えており、特に中心市街地の商店街における廃業は空き店舗の増加に繋がっている。そのため、にぎわいの創出や交流人口の拡大、多様化する消費者ニーズに対応できる商業環境づくりが課題となっている。

(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て

ア)工業面：地域経済の活性化と競争力強化への取り組み

当市では、企業間競争や多様化する市場ニーズへ対応するため、新たな産業の創出と高付加価値製品の開発を促し、地域経済の活性化と競争力強化を目指す。小規模事業者においては、経営環境の変化に対応したビジネスモデルを再構築するための事業計画を策定し、計画に沿った取り組みを行うことで事業継続が可能な姿を目指す。

イ)観光面（観光に関連する飲食業を含む）：ウィズコロナ・アフターコロナにおける地域経済振興への取り組み

当市には、魅力ある特産品や温泉などの観光資源が多く、小規模事業者にも活用が期待されている。特に、中心市街地に天童温泉があり、県内外から多くの観光客を受け入れている。周辺には関連する飲食店なども多く存在している。ウィズコロナ・アフターコロナにおいては、インバウンドを含む観光誘客への支援など交流人口の拡大に取り組む。小規模事業者においては、特産品や観光資源を活用した魅力向上に資する取組や情報発信を行うことで、事業継続が可能な姿を目指す。

ウ)商業面（中心市街地）：商業活性化に向けた空き店舗対策などの取り組み

当市では、主に中心市街地の空き店舗に出店する場合に改装費等の補助を、当所では空き店舗に出店する事業者に対して店舗家賃などのランニングコストを助成する事業を実施し、空き店舗対策に取り組んでいる。今後も、にぎわい創出に向けた支援を行うとともに、創業計画策定など創業者への支援も積極的に行い、さらなるにぎわいの創出を目指す。加えて、個店による情報提供の充実や魅力あるサービスの提供を促進し、商業全体の活性化を目指す。

②天童市第七次総合計画との連動性・整合性

「天童市第七次総合計画」では、「持続・成長する工業の振興」においては「経営基盤の強化、企業の情報収集と販売活動の支援、金融支援、将棋駒産業の振興、企業誘致の推進、産業の創出」を掲げている。上記「ア」はこの実現に資するビジョンであり、連動性・整合性がある。「観光の振興とにぎわいのある商業の促進」においては「観光誘客の促進、市民参加の観光、観光基盤の整備、魅力ある商業環境づくり、時代に対応する商業経営」を掲げており、上記「イ」「ウ」と連動性・整合性がある。

③商工会議所としての役割

当所は、平成4年10月に設立。以降、天童地域の商工業者の世論を代表し、行政に対する意見活動をはじめ、経営相談、情報提供、調査研究など、企業の繁栄のための活動を行い、地域の総合的経済団体の役割を担っている。

当所の事業活動は多岐に亘り、その中で大きな柱となっているのが経営支援（個者支援）と地域振興（面的支援）である。小規模事業者に対する経営改善支援においては、長年、巡回・窓口相談において、経営一般・金融などの指導を主に行っている。

第1期経営発達支援計画では、以下の目標を掲げ、小規模事業者支援を実施してきた。今後は第2期経営発達支援計画を定め、小規模事業者の活性化に向けて全職員一丸となり取り組む。

目標

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、地域小規模事業者の持続的发展を目指します。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地域力再生のため、関係機関と連携し交流人口の拡大を目指します。

(3)経営発達支援事業の目標

【目標①】小規模事業者の経営基盤強化と発信力強化・創業のための支援

【目標②】デジタル活用による経営力向上及び新たな需要開拓

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4年4月1日～令和9年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

① 目標①について

小規模事業者の経営力向上を図るために、事業計画に沿った支援を実施する。具体的には、まずは地域の経済動向調査を行い、経営環境の変化を事業者に周知する。同時に個社の経営分析や商品の需要動向調査を実施。これらを活用しながら事業計画の策定支援を行い、事業者の経営の方向性を一緒に検討する。事業計画策定後は、四半期ごとにフォローアップを実施、フィードバックとアクションプランの策定を支援することによって計画を達成し、売上拡大・利益増加等の成果を上げる。

また、創業者に対しては、天童市と連携し、創業計画の策定支援を実施する。具体的には、創業塾ややまがたチャレンジ創業応援事業助成金を契機に接点を持った創業者に対し、創業者が作成した創業計画を経営指導員が一緒になってブラッシュアップを行っていく。

② 目標②について

DX 促進支援をテーマに、デジタル化に不慣れな小規模事業者に対し、まずは理解・認識させることを方針とする。その手段としては、セミナー開催及び経営指導員の情報共有による支援力強化を図る。具体的な内容としては、DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実践に向けた IT ツールの導入や Web サイト構築等の取り組みを推進していくためにセミナーを開催する。また、経営指導員の DX 推進セミナーへの参加やクラウドサービスを活用した情報共有などを行っていく。

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]

当所では、小規模事業者に対して、経営基盤強化や発信力強化を行うための支援を目標としている。そのために、多業種に対する経済調査活動や市内の消費者動向の調査を実施し、地域の経済動向や経営環境の変化をリアルタイムで把握することが重要となっている。

調査結果については、主に経営指導員が必要に応じて事業所に提供を行っていた。しかし、提供していた調査結果の周知方法や天童市の統計データ・RESAS 等を活用したビッグデータの情報収集・分析が不十分であった。

[課題]

今後は、集計した調査結果のデータを当所のホームページに掲載し、幅広い管内事業者に公表していく。また、天童市の統計や国で提供しているビッグデータ等の情報収集・整理等を行い、現在実施している調査活動の結果と併せて情報提供を行い、小規模事業者の支援を行う。

(2) 目標

項 目	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①景気動向調査の公表回数	HP掲載	-	2回	2回	2回	2回	2回
②天童市中心商店街空き店舗調査の公表回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
③天童市商店街通行量調査の公表回数（隔年実施）	HP掲載	-		1回		1回	

(3) 事業内容

①景気動向調査（既存事業・拡充）

調査目的	天童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、事業施策や各種報告時の基礎資料として活用する。
調査対象	天童商工会議所管内の事業所及び天童市雇用対策協議会会員企業 250 者（うち天童市雇用対策協議会会員企業 59 者） 建設業 38 者、工業 60 者、商業 51 者、交通・運輸 27 者、ホテル業 20 者 サービス・理美容・飲食業 54 者
調査時期	年 2 回実施（1 月中旬～下旬と 7 月中旬～下旬）
公表回数	年 2 回公表
調査方法	調査票を郵送し、返信用封筒または FAX で回収する。
調査項目	売上高・販売数量・売上単価・原材料・商品仕入単価・採算（経常利益）・資金繰り・宿泊客数（宿泊施設のみ）、昨年同月・3 か月先の状況を増加・横ばい・減少から該当するものを選択してもらう。 また、経営上の問題点や雇用・事業承継・消費税・セミナーの受講希望など、時期流行に対応した各種設問を設け、該当するものを選択してもらう。

調査結果の周知方法	調査結果は、当所ホームページにて公表し、幅広い管内事業者へ周知する。
調査結果の活用方法	事業者からの個別相談の際には、関連業種も含めた外部環境分析に活用する。

②天童市中心商店街空き店舗調査（既存事業・拡充）

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、中心街地内の商店街における空き店舗の実態等を調査する。
調査対象	天童中心市街地内における商店街に属する店舗 (1)ニューてんどう商店街 (2)王将通り商店街 (3)北本町商店街 (4)グリーンモールてんどう商店街 (5)天童中央商店街
調査時期	年1回実施（5月下旬ごろ）
公表回数	年1回公表
調査方法	調査員（経営指導員）が現地で目視や近隣事業所への聞き込みによる確認。 また、山形県宅地建物取引業協会天童と協力し、空き店舗の情報提供をいただき、調査内容の精度向上を図る。
調査項目	建物の1階で、小売業、飲食業、宿泊・サービス業、金融・保険業、卸売業などのその他商工業種を調査対象とする。（製造業は除く）調査員の主観で目視による、店舗と思われる建物が営業を行っていない場合を本調査の空き店舗と定義して確認する。
調査結果の周知方法	調査結果は、当所ホームページにて公表し、幅広い管内事業者へ周知する。
調査結果の活用方法	事業者からの個別相談の際には、関連業種も含めた外部環境分析に活用する。 また、市と連携し、調査結果の情報提供を行うことで、市の空き店舗補助金制度に活用し、地域経済の活性化を図っていく。

③天童市商店街通行量調査（既存事業・拡充）

調査目的	天童市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上での指標とする。
調査対象	市内中心商店街の調査地点の車両や歩行者
調査時期	隔年で1回実施（5月下旬ごろ） ※次回実施予定は令和5年度
公表回数	年1回公表
調査方法	天童市経済部商工観光課と連携。調査員を外部に依頼し、目視で通行量の調査を実施する。
調査項目	調査地点を通行している下記対象者 (1)歩行者（通行人、自転車・バイクを押している人を含む） (2)自転車 (3)バイク (4)自動車
調査結果の周知方法	調査結果は、当所ホームページまたは天童市の公式ホームページにて必要に応じて公表する。
調査結果の活用方法	事業者からの個別相談の際には、関連業種も含めた外部環境分析に活用する。

④日本商工会議所 LOBO 調査（既存事業）	
調査目的	商工会議所のネットワークのもと、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」を全国ベースで毎月調査するとともに、月毎にテーマを設定して調査（例：設備投資や採用・賃金の動向等）を実施・公表することにより、企業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、経済対策に関する政策提言・要望活動などに活用することを目的としている。
調査対象	338 商工会議所の協力により、約 2,700 企業を対象に調査を実施。 （令和 3 年 4 月現在） 当所では、市内の飲食業 2 者、運輸業 1 者、建設業 1 者、小売業 3 者 サービス業 1 者、製造業 3 者 合計 11 者に調査を依頼
調査時期	毎月 1 回実施
調査方法	FAX にて調査票を送付・回収
調査項目	当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の状況および、自社が直面している経営上の問題などについて調査。
調査結果の活用方法	日本商工会議所が集計・分析した結果に基づいて、業種別や地域別の動向を分析し、事業者からの相談内容に対応した支援を行う。
⑤国や市などのビッグデータの活用（新規事業）	
概 要	小規模事業者が経営を行ううえで、経営環境・経済動向の把握が重要なことである。その際に、天童市の統計や国が提供しているビッグデータ「RESAS」の項目を分析し、小規模事業者が必要とする情報を抽出する。現行で行っている調査事業と並行して実施し、事業所へ提供する情報の内容向上を図る。
収集・分析する項目	天童市で提供している統計データや RESAS に掲載されている下記項目のデータを分析し、事業所の相談内容に応じた支援を行う。 (1)人口マップ →人口増減や将来人口の推移などの分析 (2)地域経済循環マップ →生産・分配・支出の側面から、地域経済の資金の流れなどの分析 (3)産業構造マップ →各産業の構成や競合他社との比較などの分析 (4)企業活動マップ →企業情報や海外活動などの分析 (5)消費マップ →消費の傾向や From-to 分析 (POS データ) などの分析 (6)観光マップ →From-to 分析（宿泊者）や外国人訪問・滞在などの分析 (7)まちづくりマップ →From-to（滞在人口）や建物利用状況などの分析
(4)調査結果の活用 調査・収集・分析を行った結果は、当所の会報誌や当所ホームページ、SNS などに掲載を行い、会員のみならず、幅広い管内事業者へ周知する。SNS では、閲覧した事業者の感想や要望などが明確に見えるため、今後の調査事業に活用する。 また、調査結果は事業者に公表するだけでなく、経営指導員内でも情報の精査・分析を行い、小規模事業者の事業計画策定や販路開拓に対して支援を行う。	

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マーケットイン経営ではなく、プロダクトアウト経営が主流となっているため、消費者のニーズを的確に捉えられず、誤った経営判断が成される場合がある。その背景として、小規模事業者の多くは消費者の生の声（価格、味、サービスなど）の重要性は認識しているものの、人的資源が乏しいなどの問題点を抱え、個社では実施されていない（できない）実状がある。そういった事業者に対する、需要動向調査の支援を行っていく。

現在は、主に小売・飲食・生活関連サービス業を対象に、消費者の需要動向を把握するべく、調査事業を実施しているが、事業自体のデジタル化が図られておらず、改善が必要である。

[課題]

今後は、今まで実施していたアンケート調査をデジタル化していく。内容としては、今までは紙ベースでアンケート調査を実施しており、消費者側の記入の手間や紙の余白範囲による質問数の限度などの問題点を抱えていた。その部分をデジタル化によって改善していく。また、小規模事業者にデジタル化を意識させることにより、今後のDXに向けてデジタル化の取組が必要だと理解・認識させていく。

(2) 目標

項 目	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
①小売・飲食・生活関連サービス業等の 消費者アンケート調査対象事業者数	5 者 250 人	5 者 250 人	5 者 250 人	6 者 300 人	6 者 300 人	6 者 300 人
②消費者アンケート調査のデジタル化の 対象事業者数	-	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者

(3) 事業内容

①小売・飲食・生活関連サービス業等の消費者アンケート調査（既存事業・拡充）

調査目的	消費者に対してアンケート調査を実施することにより、事業者にマーケットインの考え方を浸透させ、消費者の声を参考に商品・サービスのブラッシュアップを行う。この先より多くの消費者から支持されるよう支援し、新たな需要開拓に寄与させることを目的に、調査の必要性を伝えていく。経営指導員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や商品開発・提供に繋げる。
調査対象	事業所数：5 者 ※下記業種に分類される事業者を主な調査対象とする (1)小売店 (2)飲食店 (3)生活関連サービス業 ※事業者から希望があった場合は上記の業種に限定しない。 調査人数：1 事業者あたり 50 人程度 5（者）×50（人）＝250 人
調査時期	年 1 回実施（10 月～2 月末を予定）

調査方法	各店舗にて来店客に対し、アンケート票を配布し、回答。その後、目標数（50人程度）に達した段階で、経営指導員がアンケート票を回収する。
調査項目	アンケート項目は、経営指導員が事業者と相談を行い、消費者のニーズ・を明確に捉える項目を流動的に策定する。 ＜アンケート調査項目の一例＞ 来店者の属性（性別、年齢層、職業）による市場調査に加え、以下を調査する。 (1)小売店：品揃え、価格、接客、サービス、店の雰囲気など (2)飲食店：価格、接客、サービス、店の雰囲気、新商品など (3)生活関連サービス業：価格、接客、サービス、店の雰囲気、新サービスなど

②消費者アンケート調査のデジタル化（新規事業）

目 的	紙面で実施していたアンケート調査をデジタル化することにより、小規模事業者や消費者に対してかかっていた負担軽減や今後の DX に対する理解・認識を深める。
対 象	①のアンケート調査を実施する事業者、消費者（回答者）
目 標	令和5年度までを1者、令和6年度以降を2者に目標を設定する。
具体的な取組	Google フォームを用いてアンケート調査を実施する。 ＜Google フォームを活用したアンケート調査の流れ＞ ①アンケート調査を実施する事業者と打合せを行い、調査項目を策定 - Google フォームでアンケートページを作成 - アンケートページの QR コードを発行 - QR コードの印刷された用紙を事業者の店舗に配置 - 消費者から QR コードを読み取ってもらい、アンケートを回答 - 回答されたデータが Google フォームに自動的に蓄積されるため、データを抽出 - 抽出したデータを外部機関へ送付 - 外部機関からの調査・分析結果をもとに、事業者へフィードバックを行う

(4)調査結果の活用

回収したアンケート票の集計・分析は外部機関へ依頼することで、経営指導員から事業者へのフィードバックに多くの時間を充てられることや、外部視点からの客観的な分析を受けることができる。調査後はアンケートの集計・分析結果を元に、個別相談等でのフィードバックによって分析結果を確認しながら課題を設定し、商品・サービスの継続的な改善に伴走型で取り組んでいく。

また、調査結果は事業者にフィードバックするだけでなく、経営指導員内でも情報の精査・分析を行い、他の小規模事業者の事業計画策定や販路開拓に対して支援を行う。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当所では、巡回訪問・窓口相談などを通して事業者の経営課題等の聞き取りを行ってきた。また、「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」支援の際に財務分析、「小規模事業者持続化補助金」支援の際に非財務分析（SWOT 分析）を実施してきた。

[課題]

課題として、1つの事業者に対し、財務分析と非財務分析の両方ができず、ノウハウの共有につながっていなかったという課題があった。また、経営分析は、経営指導員が個々で実施しており、組織として分析ノウハウも蓄積されていなかった。

今後は、支援対象事業者に対し、財務分析・非財務分析の両方を実施し、多面的な視点から強みを明らかにさせるとともに、企業の健康診断ツール「ローカルベンチマーク」か経営基幹システム「BIZ ミル」を導入することで、組織としてのノウハウを蓄積する。

また、経営分析の結果、①明らかになった経営課題の課題解決を図る、②明らかになった強みは今後の経営に活かす。これらの取組については事業計画を策定し、計画に沿った支援を実施する。

(2) 目標

当所では、これまで「小規模事業者経営改善資金（マル経融資）」支援の際に財務分析、「小規模事業者持続化補助金」支援の際に SWOT 分析を実施。およそ 40 者/年の支援を行ってきた。

今後は、事業内容のとおり、財務分析・非財務分析の両方を実施する。また、経営分析事業者数も 60 者/年（＝経営指導員 4 名×15 者）に拡充させる。

項 目	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
経営分析事業者数	40 者	60 者	60 者	60 者	60 者	60 者

(3) 事業内容

① 経営分析の対象事業者の発掘

ア) 「天童商工会議所ガイドブック」による掘り起こし

当所では、これまで経営指導員等が個々で事業者とコミュニケーションを取っていた。そのため、サービス内容等を一律に伝えることが出来ずにあった。そこで今後は、「天童商工会議所ガイドブック」を活用し、網羅的に当所の事業内容をまとめ、事業者に訴求できるようにする。そうすることで、サービス内容等を一律に伝えるようにする。

イ) 「巡回・各種セミナー」による掘り起こし

前述した「天童商工会議所ガイドブック」をもとに、経営分析対象事業者の掘り起こしを実施する。また、当所では年 4 件程度のセミナーを実施している。各種セミナーにおいてもガイドブックを配布し、対象事業者を掘り起こす。

②経営分析の項目および経営分析を行う手法

経営分析は、事業者からのヒアリングを基に経営指導員が実施する。分析は、経済産業省「ローカルベンチマーク」で提供される経営分析表、もしくは経営基幹システム「BIZ ミル」で提供される経営分析表を使用する。

～経営分析の項目～

ローカルベンチマーク	BIZ ミル
・収益性（営業利益率） ・売上持続性（売上高増加率） ・生産性（労働生産性） ・効率性（営業運転資本） ・安全性（自己資本比率） ・健全性（EBITDA 有利子負債倍率） ・非財務分析（SWOT 分析）	・収益性（売上高総利益率、売上高営業利益率） ・成長性（売上高増加率） ・生産性（一人あたり売上高、一人あたり売上総利益） ・効率性（売上債権回転期間、棚卸資産回転期間） ・安全性（流動比率、当座比率、自己資本比率、借入金月商倍率） ・非財務分析（SWOT 分析、3C 分析等）

(4)分析結果の活用

経営分析の結果は、事業者にフィードバックし、事業計画策定の際に活用する。経営分析により経営課題が明らかにされた場合は、経営指導員がミーティングを行い、情報共有を行い解決策を提案する。専門的な経営課題が明らかにされた場合は、専門家派遣（専門家派遣を活用したオンライン経営相談を含む）を活用し解決を図る。なお、この場合、経営指導員も専門家派遣等に同席し、次回、同様の課題解決が必要な場合に経営指導員が単独で課題解決を提案できるようにノウハウを吸収する。

分析結果は、当所内での会議で共有を図る。これにより、経営指導員ごとの分析レベルの差をなくすとともに、ノウハウを共有する。また、「ローカルベンチマーク」または「BIZ ミル」に分析結果を集約することで、すべての経営指導員が内容を確認できる。これにより、経営指導員のみならず、記帳専任職員等も含めた組織としての支援能力の向上を図る。



6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

[現状]

当所の事業計画策定支援は、補助金申請や融資に関する事業計画書の作成が主で、補助金申請ありきの支援となっており、支援後のフォローアップがなされておらず、一過性の支援に留まっている。

[課題]

このため、小規模事業者においても事業計画策定に関する意識が低く、自身の経営状況の分析を踏まえた事業計画の策定には至っておらず改善の必要がある。

セミナーの開催や専門家派遣を通して、事業計画とは「自身の売上向上を見据えた実行計画」との位置付けを認識させ、今後は経営状況の分析と経済動向調査や需要動向調査などの市場分析を行った上で、より効果的な事業計画策定を支援する。

また、創業者に対しては創業計画の計画策定を行う。

(2) 支援に対する考え方

今後は小規模事業者を対象に、事業計画策定に関する内容や重要性について、事業計画策定セミナーや専門家派遣を通して理解を深める。ただし、事業計画策定においては小規模事業者自身の意識向上が不可欠であるため、自発的な参加が求められるように事業計画策定セミナーの内容を精査し、ニーズに合致したカリキュラムを検討する。また、昨今の消費行動の変化に対応するために管理体制の見直しや新たなビジネスモデルが求められる。そのため、事業計画策定の前段階において、デジタル技術を活用したビジネスモデルの在り方についての基礎知識を深めるセミナーを行う。具体的にはDXの定義やDXに取り組むべき理由、クラウド・AI・IoT等のDX関連技術などによる具体的な活用事例等のカリキュラム構成を行う。そして、地域経済および需要動向を踏まえ、持続的な経営が行えるように実現可能な事業計画策定のフォローを目指す。

当所における経営指導員は4名だが、経験年数にバラつきがあるため業務分担を考慮すると、事業計画の策定支援および十分なフォローアップを実施するには合計約28～32者程度（＝経営指導員4人×7～8者）が限度であると考え。そこで、事業計画策定事業者数については現状を維持しつつ、DXに関するセミナー及び事業計画策定セミナーの開催頻度を上げる。これにより、事業計画策定の前段階において、DXに関する意識の醸成や基礎知識の習得を促し、その後の事業計画策定セミナーにおいて、DXを活用した効率的なマーケティング手法や数値計画を盛り込む。

また、創業計画についてもこれまで同様、継続して支援を実施する。

(3) 目標

項 目	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
DX 推進セミナー	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定セミナー	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業計画策定事業者数	28 者	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
事業計画策定件数	28 件	30 件	30 件	30 件	30 件	30 件
創業計画策定事業者数	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者

(4)事業内容

①事業計画策定支援（支援の手段・手法）

事業計画の策定支援は、事業者からのヒアリングをもとに、経営指導員が主体となり実施する。当所ではこれまでも事業計画策定支援を行ってきたが、一過性の支援に留まっており、継続したフォローアップが実施されていなかった。

今後は、事業者に対し、経営指導員を担当制で配置することで、継続的な支援を行う。専門的な知識や指導においては外部専門家を交えて事業計画の策定を実施する。また、経営状況の分析と経済動向調査や需要動向調査などの市場分析を行った上で、より効果的な事業計画策定を支援する。商圈分析にあたっては RESAS 等を活用する。商圈情報を「数値化」し「見える化」することで、市場規模の変化や競争環境などの外部環境の分析を行い、事業計画における数値化の裏付けとする。

②DX 推進セミナーの開催

目 的	DX に関する意識の醸成や基礎知識を習得するため、また実践に向けた I T ツールの導入や Web サイト構築等の取り組みを推進していくためにセミナーを開催する。
支援対象	経営状況分析事業者等
募集方法	当所 HP および SNS、会報による周知。市内金融機関および日本政策金融公庫へチラシの設置等
回 数	年 2 回
カリキュラム	事業計画を策定する前の段階で、事業者に対して現在どのような IT ツールやデジタル技術があるのかを情報提供をする。 ＜DX に向けた IT・デジタル化の取組事例＞ ・ DX 総論、DX 関連技術（クラウドサービス、AI 等）や具体的な活用事例 ・ クラウド型顧客管理ツールの紹介 ・ SNS を活用した情報発信方法 ・ EC サイトの利用方法等
参加者数	20 名/回（現地・オンライン参加者合わせて）

③事業計画策定セミナーの開催

目 的	小規模事業者においても事業計画策定に関する意識が低いため「自身の売上向上を見据えた実行計画」との位置付けを認識させる。
支援対象	経営状況分析事業者等
募集方法	当所 HP および SNS、会報による周知。市内金融機関および日本政策金融公庫へチラシの設置等
回 数	年 2 回
カリキュラム	事業コンセプトの策定、マーケティング戦略、商品・サービスの差別化、数値計画の策定 等
参加者数	20 名/回（現地・オンライン参加者合わせて）

④創業計画策定支援（支援の手段・手法）

創業者に対しては、天童市と連携し、創業計画の策定支援を実施する。具体的には、創業塾ややまがたチャレンジ創業応援事業助成金（※）を契機に接点を持った創業者に対し、創業者が作成した創業計画を経営指導員が一緒になってブラッシュアップを行う。

※やまがたチャレンジ創業応援事業助成金

県内における新たな企業の創出を促進し、地域経済の発展、安定的な経営、雇用の確保を図ることを目的として、新規創業を目指す者に対して、創業に要する経費の一部を最大6ヶ月間支給する助成金。

⑤創業塾の開催

目 的	創業を検討している、もしくは、創業して間もない事業者に対し、創業計画を作ることがいかに大事かを学ぶ機会を提供する。特に、創業者が考えているビジネスプランが一日でも早く軌道にのり、地域の産業としての一翼を担うための仕組みづくりを学ぶことを目的に開催する。
支援対象	創業を検討している方、創業後まもない方
募集方法	県内商工会議所へ周知（やまがたチャレンジ創業応援事業のサイトへ掲載） 近隣の商工会へチラシ送付（メール添付） 市内金融機関および日本政策金融公庫へチラシ送付 その他、市報への掲載や当所ホームページへの掲載 等
回 数	年1回
カリキュラム	・事業コンセプトの策定 ・商品、サービスの差別化 ・ビジネスへのIT活用 ・創業時に知っておきたい資金調達方法 ・事業計画発表会 など ※令和3年度創業塾のカリキュラムより
参加者数	15名程度/回

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]

当所は長期的に経営基盤強化と発信力強化を行う事業者を増やしたいと考え、本計画の目標としている。小規模事業者が自主的に、経営環境の変化に応じて事業計画を立案し、計画に沿って取組を行うことが必要であるが、これまで事業計画策定後の支援では、訪問回数も少なく不定期であり、事業計画の進捗状況確認やフォローアップが計画的に実施できていなかった。

[課題]

今後は、原則として四半期ごとにフォローアップを行い、課題を明確にしたうえで、効率的な事業計画が実行されるよう支援する。また、本計画ではこの第一歩として、事業者が“成功体験”を持つことを目指す。そのために、前項で策定した事業計画の取組を成功させ、実際に売上・利益のアップを目指す。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定したすべての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、既存事業者向けの事業計画では、フォローアップ対象事業者の 30%※の事業者の売上が増加、かつ 30%※の事業者の経常利益が増加（売上増加事業者と経常利益増加事業者は重複する場合もある）することを目標とする。また、創業計画のフォローアップでは全ての創業者の事業が軌道に乗り、事業継続が実現するよう伴走型支援を実施する。

※事業者へのヒアリングによると、前年同期比で売上高や経常利益が増加している小規模事業者の割合は約 20%（5 者に 1 者）である（コロナ禍の前）。そこで、本事業において、事業計画の策定およびフォローアップを実施した対象事業者について、売上増加事業者割合および経常利益額増加事業者割合が 30%になることを目標とする。

(3) 目標

①事業計画策定後のフォローアップ支援

項 目	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
フォローアップ対象事業者数	—	30 者	30 者	30 者	30 者	30 者
頻度（延回数）	—	120 回	120 回	120 回	120 回	120 回
売上増加事業者数	—	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者
経常利益率増加事業者数	—	9 者	9 者	9 者	9 者	9 者

②創業計画策定後のフォローアップ支援

項 目	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
フォローアップ対象事業者数	1 者	1 者	1 者	2 者	2 者	2 者
頻度（延回数）	2 回	4 回	4 回	8 回	8 回	8 回

(4) 事業内容（支援内容および支援の手段・手法）

事業計画・創業計画を策定した全ての事業者を対象に、原則として四半期ごとのフォローアップを実施する。ただし、ある程度事業計画の推進状況が順調であると判断できる事業者に対しては、訪問回数を減らす。一方、計画と進捗状況とがズレている場合（計画実施が遅れているなど）は、訪問回数を増やすだけでなく、専門家を活用しながら軌道に乗せるための支援を実施する。

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]

現在、日本国内においてデジタルを活用した販売促進（電子商取引含む）は一般的になっている。しかし、小規模事業者に目を向けると、まだまだ活用が不十分なところがある。当所でも新たな顧客を獲得するための支援についての必要性は認識していたが、これまでは組織的な支援は出来ていなかった。

[課題]

今後は、小規模事業者が単独で行うことが難しい、展示会・商談会への出展やデジタル活用といったメニューにより事業者を側面支援し、広い業種に対し販路拡大および取引機会の拡大を支援する。

(2) 支援に対する考え方

本事業は、事業者が新たな需要を獲得するきっかけづくりを提供するという考え方で実施する。そのため、各事業の効果として、BtoC の取組では 5 万円/者、BtoB の取組では新規顧客 1 件/者を獲得するという目標を持って実施する。実際に効果が上がることを示しながら、将来的には事業者が自主的に取り組めるよう道筋を作る。

(3) 目標

項 目	現行	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
ア) 展示事業者数	11 者	15 者	15 者	15 者	15 者	15 者
売上額/者	3 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
イ) 伊達な商談会 出展事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
新規顧客との成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
DX 促進支援事業者数	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
(BtoB の場合) 新規顧客との成約件数/者	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
(BtoC の場合) 売上額/者	-	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円

(4) 事業内容

① 展示会および商談会

ア) 展示・即売会における地域内取引拡大支援 (BtoC)

目 的	天童商工会議所が主催で開催する展示・即売会。小売業の販路開拓・取引拡大を目的とし、近隣消費者との新たな顧客獲得に繋げる。
支援対象業種	小売業
ターゲット	一般消費者
支援の手段・手法	・展示会のブースレイアウトや、短時間での商品アピール方法等を支援する。 ・出展後は、展示会で購入した相手に対する、来店促進方法を一緒に考える。これらの支援により、顧客獲得に繋げる。
効 果	新規顧客の開拓を狙う。

イ) 伊達な商談会への出展支援 (BtoB)

目 的	東北六県商工会議所連合会、宮城県商工会議所連合会、仙台商工会議所が主催で開催する商談会。より高い成果を得るために、一対一の商談が可能な逆見本市型の場において、新たなビジネスチャンス創出の場を提供する。
支援対象	販路拡大に取り組む事業者（全業種）
ターゲット	全国の取引先
支援の手段・手法	・出展のための費用補助。 ・展示会の事前準備方法を支援する。 ・出展後は、商談会で名刺交換をした相手に対する、フォロー方法を支援する。
効 果	新規取引先の獲得、商談先の開拓を狙う。

② DX 促進支援 (BtoB、BtoC)

目 的	小規模事業者へデジタル導入を進め、業務の効率化に繋げる。本事業では販売促進面でのデジタル導入を支援し、効果が上がることを示しながら、小規模事業者へデジタル導入のきっかけづくりを行う。
支援対象	デジタル販促を志向する事業者（全業種）
ターゲット	BtoB の場合：全国の取引先 BtoC の場合：全国の消費者
実施内容	小規模事業者が行うデジタル販促（「自社 HP の開設・更新」「自社 EC サイトの開設」「Google マイビジネス」「クラウドファンディング」「SNS の活用」等）を支援する。
支援の手段・手法	・経営分析や事業計画の策定支援を通じて、デジタル販促のターゲット顧客の選定や販売戦略の策定を行う。 ・デジタル販促を成功させるために、商品選定、差別化要因の確認、価格の設定、写真やキャッチコピーの準備等を支援する。 ・専門的な課題に対しては専門家を派遣する。 ・デジタル販促実施後は、成果を定期的にフォローし、PDCA サイクルを活用し支援する。
効 果	新規取引先の獲得、新規顧客の開拓を狙う。

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]

当所では、事業の評価・見直しをするための仕組みづくりとして「経営発達支援計画評価委員会」を開催していた。しかし、評価・見直しの仕組みがうまく機能していなかった。また、「事業の成果・評価・見直し」結果を当所のホームページにて公表を行っていなかった。

[課題]

当所や天童市だけでなく、外部有識者等で組織した「経営発達支援計画評価委員会」にて事業の成果を確認していたが、評価・見直しの仕組みづくりや小規模事業者への情報公開が不十分だったため、PDCA サイクルの確立とホームページによる公表が課題である。

(2) 事業内容

①PDCA サイクルの確立

天童市経済部商工観光課長、法定経営指導員、外部有識者（中小企業診断士等）で組織する「経営発達支援計画評価会議」を年1回開催し、経営発達支援事業の進捗状況、事業の成果等について評価を行い、PDCA サイクルが確実に回るような仕組みを整備する。

②ホームページでの公表

「経営発達支援計画評価会議」の評価結果は、事業実施方針等に反映させるとともに当所のホームページ（<http://tendocci.com/>）へ年1回掲載することで、地域の小規模事業者等が常に関連可能な状態にする。

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]

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、中小企業大学校が主催する研修会に経営指導員を資質向上とスキルアップのため派遣している。また、事業者支援に必要な知識習得のため事業計画策定セミナー等にも参加している。また、DX 推進に伴い、リモート接続によるテレワーク環境も整備している。

[課題]

当所は、4 名の経営指導員が事業者の経営支援を行っているが、多様化する事業者のニーズに対応するため、経営指導員の資質向上を図る。また、今後、DX に向けた IT/デジタルへの事業者支援に向けた指導能力向上を図る必要がある。

(2) 事業内容

① 外部講習会等の積極的活用

【経営支援能力向上セミナー】

経営指導員及び一般職員等の支援能力の一層の向上のため、中小企業庁が主催する「経営指導員研修」への派遣や県内全会議所が連携して実施している「経営指導能力強化事業」への参加を実施する。

【支援能力向上セミナー】

当所の経営指導員は経験年数にバラつきがあり、小規模事業者への支援に差が生じている。そのため、中小企業大学校東京校が実施する「小規模企業支援能力向上研修」や、当所にて実施している「事業計画策定セミナー」に経営指導員等も参加させ、職員の資質向上を図る。

【DX 推進に向けたセミナー】

喫緊の課題である地域の事業者の DX 推進への対応にあたっては、経営指導員及び一般職員の IT スキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、下記のような DX 推進取組に係わる相談・指導能力の向上のためのセミナーについても積極的に参加し、経営指導員等の資質向上を図る。

<DX に向けた IT/デジタルの取組>

ア) 事業者にとって内向け（業務効率化）の取組

PRA システム、クラウド会計ソフト、電子マネー商取引システム等の IT ツール、テレワークの導入、補助金の電子申請、情報セキュリティ対策等

イ) 事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組

ホームページ等を活用した自社 PR・情報発信方法、EC サイト構築・運用、オンライン展示会、SNS を活用した広報、モバイルオーダーシステム等

ウ) その他取組

オンライン経営指導方法等

② 経営指導員の支援ノウハウ習得とスキルアップ

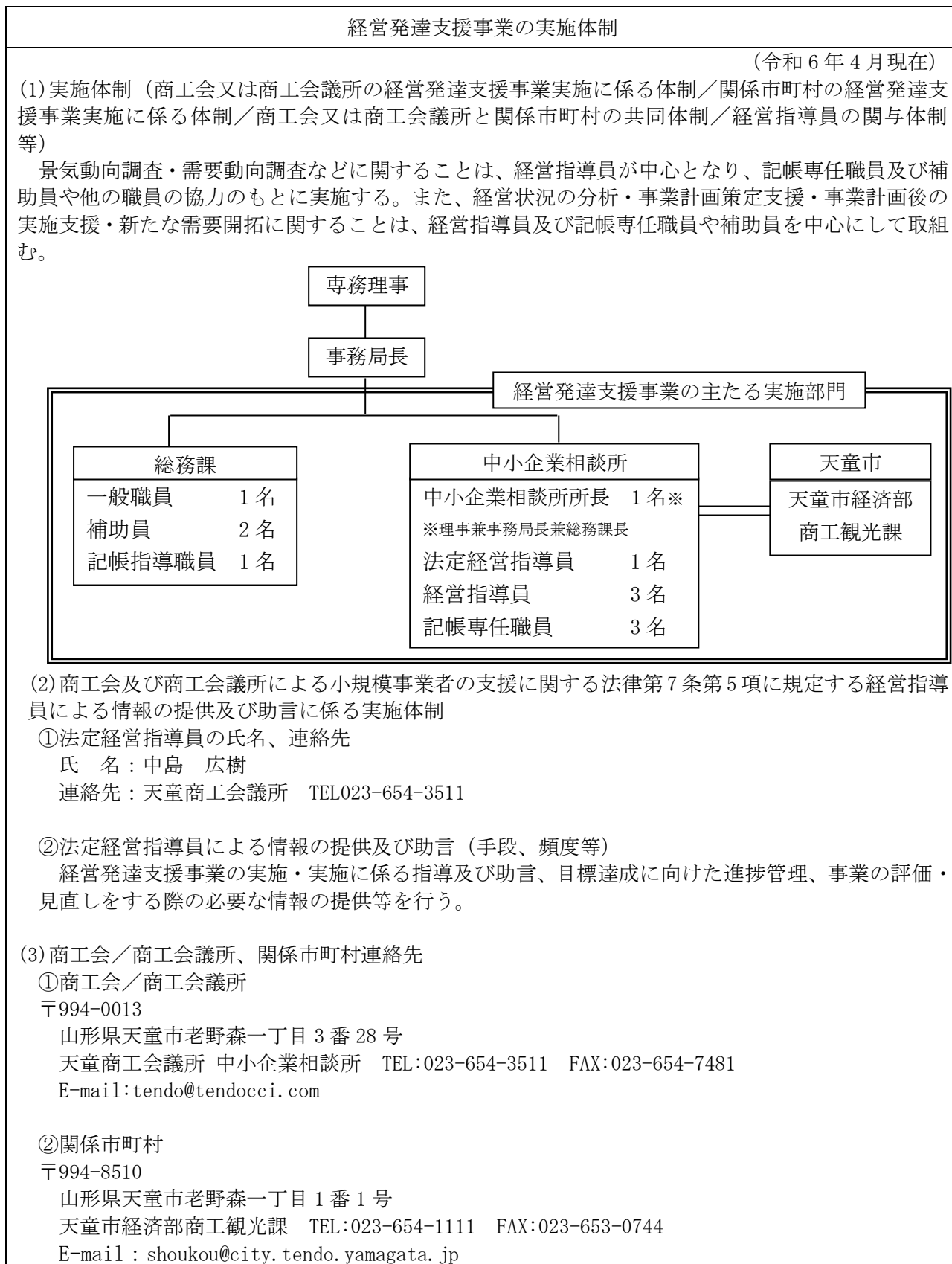
専門家派遣事業等へ同席した経営指導員が講師を務め、支援の手段・方法から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティングを開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

③データベース化

情報の共有化として、相談を受けた時は、日本商工会議所が運用しているシステム「TOAS」に入力を行う。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」を作成する。このカルテは経営指導員を含む全職員が常に関連できる環境にして情報の共有を図り、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ていく。

また、各種研修会等で使用した資料などは、スキャナー等を利用し、PDFなどにデータ化する。その後、当所で利用しているクラウドサービスにファイルをアップロードすることにより、職員間での情報共有を図る。

(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)

	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
必要な資金の額	3,850	3,950	4,050	4,150	4,050
3. 地域の経済動向調査に関すること	<u>150</u>	<u>250</u>	<u>150</u>	<u>250</u>	<u>150</u>
・景気動向調査	150	150	150	150	150
・通行量調査（隔年）	0	100	0	100	0
4. 需要動向調査に関すること	<u>900</u>	<u>900</u>	<u>1,100</u>	<u>1,100</u>	<u>1,100</u>
・小売・飲食・生活関連サービス業の 消費者アンケート調査	900	900	1,100	1,100	1,100
5. 経営状況の分析に関すること	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>	<u>500</u>
・経営支援基幹システム「BIZ ミル」	400	400	400	400	400
・専門家派遣	100	100	100	100	100
6. 事業計画策定支援に関すること	<u>1,300</u>	<u>1,300</u>	<u>1,300</u>	<u>1,300</u>	<u>1,300</u>
・DX 推進セミナー	500	500	500	500	500
・事業計画策定セミナー	500	500	500	500	500
・創業塾	300	300	300	300	300
7. 事業計画策定後の実施支援に 関すること	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
・専門家派遣	100	100	100	100	100
8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に 関すること	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>	<u>600</u>
・展示・即売会	300	300	300	300	300
・伊達な商談会	300	300	300	300	300
9. 事業の評価見直しをするための 仕組みに関すること	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
・評価会議の開催	100	100	100	100	100
10. 経営指導員等の資質向上等に 関すること	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>
・経営指導員等の資質向上	200	200	200	200	200

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、市補助金、県補助金、国補助金、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)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携して事業を実施する者の役割	
①	
②	
③	
・	
・	
・	
連携体制図等	
①	
②	
③	