

### 経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	町田商工会議所 (法人番号 9012305000161) 町田市 (地方公共団体コード 132098)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>経営発達支援事業の目標</p> <p>【目標①】小規模事業者が、経営環境の変化に対応し、地域の特徴でもある「地の利」「人の輪」を活かしながら、多様性をつながりをもって事業を継続すること</p> <p>【目標②】小規模事業者が、市外(国外)への販路拡大、ITを活用した販路開拓や生産性向上、小規模事業者同士の連携によるイノベーションの創出、地域特性を活かした新たな産業の創出などによる競争力強化へのチャレンジをすること</p> <p>【目標③】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと</p>
事業内容	<p>経営発達支援事業の内容</p> <p>3. 地域の経済動向調査に関すること 小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うこと、また当所が小規模事業者に的確な支援を実施することを目的に「地域経済現況調査」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること マーケティング分析が不十分な小規模事業者が、市場のトレンド等を取り入れ、商品やサービスの改良等を行うために「個社のマーケティングレポート提供事業」を実施する。またレポートの結果を商品のブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 小規模事業者自身が自社の経営状況を把握するために「経営分析(財務分析及び非財務分析)」を支援する。</p> <p>6. 事業計画策定支援に関すること 「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、競争力強化へのチャレンジに向けた事業計画策定を支援する。また、創業者や創業希望者に対し創業計画策定を支援する。</p> <p>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること 前項で策定したすべての事業計画・創業計画を四半期毎にフォローアップすることで、事業者の売上や利益の増加を実現する。</p> <p>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 小規模事業者の新たな需要開拓を目的に、「看板商品プロデュース事業(ITを活用した販路開拓支援)」を実施する。</p>
連絡先	<p>町田商工会議所 企業支援部 〒194-0013 東京都町田市原町田 3-3-22 TEL:042-724-6614 FAX:042-729-2747 E-mail:sodan@machida-cci.or.jp</p> <p>町田市 経済観光部 産業政策課 〒194-8520 東京都町田市森野 2-2-22 TEL:042-724-3296 FAX:050-3101-9615 E-mail:keizai010@city.machida.tokyo.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

### 経営発達支援事業の目標

## 1. 目標

### (1) 地域の現状及び課題

#### ① 現状

##### ア 町田市の概況

町田市（以下、当市）は、東京都多摩地域の南部に位置し、市域の北側で八王子市、多摩市と接しながら、神奈川県側に大きく突出した形状をしており、東から西に向かって、川崎市、横浜市、大和市及び相模原市と隣接している。東西 22.3 キロメートル、南北 13.2 キロメートル、面積は 71.55 平方キロメートルである。

昭和 33 年 2 月の市制施行当時 6 万人程であった人口は、大規模団地の建設や土地区画整理事業をはじめとする宅地開発により、現在では 43 万人を超え、首都圏の中核都市として発展を続けている。

東名高速道路の横浜町田 IC、国道 16 号線などがあり、物流、交通の要衝を担っている。また市内には、小田急線、JR 横浜線、東急田園都市線、京王相模原線が通り、それぞれ東京都心や横浜市の中心部と 30～40 分につながっており、交通利便性に恵まれている。

町田商工会議所（以下、当所）は、当市唯一の商工団体である。

#### ■ 町田市の立地・交通



## イ 人口推移

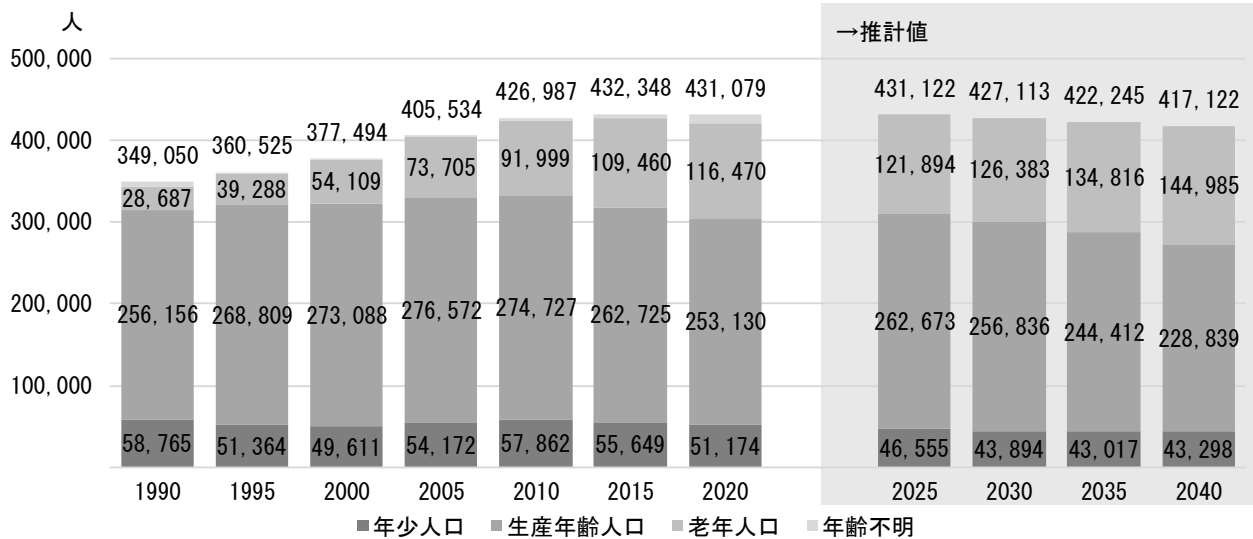
令和 6 年 10 月 1 日時点の人口は 430,497 人である。(住民基本台帳)

国勢調査及び社人研推計より人口推移をみると、総人口は増加傾向にあった。一方、今後をみると、減少傾向に転じることが予測されている。

年齢別人口では、今後、年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

高齢化率は、令和 2 (2020) 年の 27.0%から令和 22 (2040) 年に 34.8%に上昇する見込み。生産年齢人口比率は、令和 2 (2020) 年の 58.7%から令和 22 (2040) 年に 54.9%に低下する見込みである。

### ■人口推移



出典：総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

## ウ 特産品

### (a) 特産品

当市には目立った特産品といえるものがなかった。そのような中、精密機械や医療機器のメーカーなど市内の協力企業が持つ技術を農業の分野に応用し、高い付加価値を持つ農作物をつくりあげることで、地域の中小企業が今後を生き残っていくための新分野のビジネスを開拓するという想いのもと、メロンの水耕栽培にチャレンジ。当所が町田市内・市外の協力 10 企業と連携して試行錯誤したのち、「まちだシルクメロン」が完成した。平成 25 年には、東京都の地域産業資源に指定されている。

現在は、市内中小企業と協力の下、「まちだシルクメロン」や「まちだシルクメロン加工材料ピューレ」を活用した商品開発などに取り組んでいる。

### (b) 町田ブランド

町田市では、新規性・独創性のある商品やサービスを認定する「町田市トライアル発注認定制度」や、個性豊かな郷土色あふれる加工品や工芸品を認定する「町田市名産品」などの事業を通して、自社の技術や町田の特色を生かした取組を行う事業者を支援している。

今後は次のステップとして、販路拡大の支援を更に充実させ、町田産の商品・サービスの魅力を多くの方に知っていただき、「町田ブランド」の醸成を促す取り組みを進める。



## エ 観光資源

当市の観光資源は下表のとおりである。

### ■観光資源

名称	概要
町田市立国際版画美術館	世界でも数少ない版画専門の美術館。収蔵作品は2万2千点以上におよび、歌川広重から棟方志功、池田満寿夫といった日本作品、ヨーロッパの古い版画からポップアートまで幅広く収蔵されているほか、多彩なテーマで展覧会を開催している。
薬師池公園四季彩の杜	「東京都指定名勝」の薬師池を中心に、リス園や、ぼたん園、ダリア園などが点在するエリア。七国山の豊かな自然や文化、鎌倉古道などの歴史を背景に、回遊して1日楽しむことができる。
町田リス園	タイワンリス 200 匹を放し飼いにした広場があり、手のひらに餌を乗せて間近で触れ合うことができる。
小野路宿里山交流館	江戸時代の旅籠を改修した建物で、小野路の歴史や自然、文化に触れることができる。また、里山散策の休憩施設としても利用されている。地粉でつくった小野路うどんを食べたり、地場野菜を購入することができる。
スポーツ観戦	町田を拠点とするホームタウンチームがあり、FC 町田ゼルビア(サッカー)、ASV ペスカドーラ町田(フットサル)による、スポーツ観戦が楽しめる。
町田仲見世商店街	食べ歩きが楽しい町田を象徴する商店街である。大判焼きや小籠包、ラーメン、カレー、タイ料理、まぐろ屋、沖縄料理などのお店が軒を連ねている。
町田シバヒロ	面積約 5,700 m <sup>2</sup> の天然芝の広場である。散歩やピクニックなど自由に利用できる、街中の憩いのスポット。地域のお祭りやグルメ、スポーツなどのイベントも多く開催されている。
旧白洲邸 武相荘	戦後の政治経済で活躍した白洲次郎と、芸術文化に造詣が深かった正子夫妻が暮らした茅葺屋根の古民家をミュージアムとして公開。レストランも併設されている。

## オ 観光入込客数の推移

令和 4 (2022) 年の観光入込客数は 6,112 千人である。

推移をみると、増加傾向で推移していることが読み取れる。

### ■観光入込客数

	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
観光入込客数(千人)	4,129	3,654	5,735	5,733	6,112

※東京都観光客数等実態調査における市内観光地点の観光入込客数。各年 1～12 月の延べ数

## カ 産業

### (a) 産業の概観

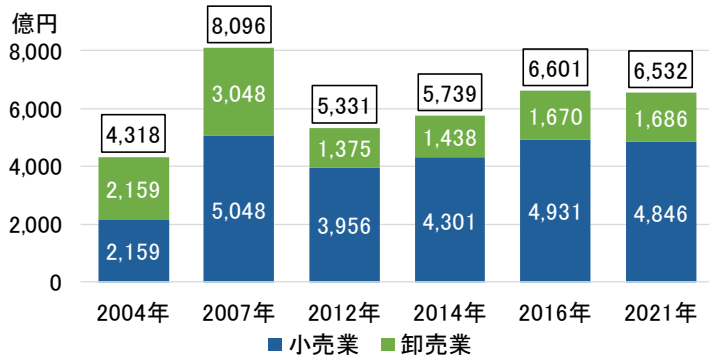
市の産業の大部分を占めるのは商業であり、JR や小田急町田駅周辺などの中心市街地(原町田地区)には多数の店舗が存在している。それは、江戸時代後期に原町田地区は「絹の道」と呼ばれる産業交通路の拠点となり、「二の市」「六の市」が立ち、栄えたことが原点となっている。

令和 3 (2021) 年における年間商品等販売額は 6,532 億円であり、推移をみると、調査方法が変わった平成 24 (2012) 年以降、増加傾向がみられる。

工業においては、立地条件の有利性として「東名高速道路が近く、都心に近い」「川崎や相模原等の工業集積地に近い」等が挙げられるが、水資源に恵まれないこともあり、中小規模事業者が多く、大規模企業が少ないことが特徴である。

令和 2 (2020) 年における製造品出荷額等は 864 億円である。推移をみると、平成 30 (2018) 年以降、減少傾向となっている。

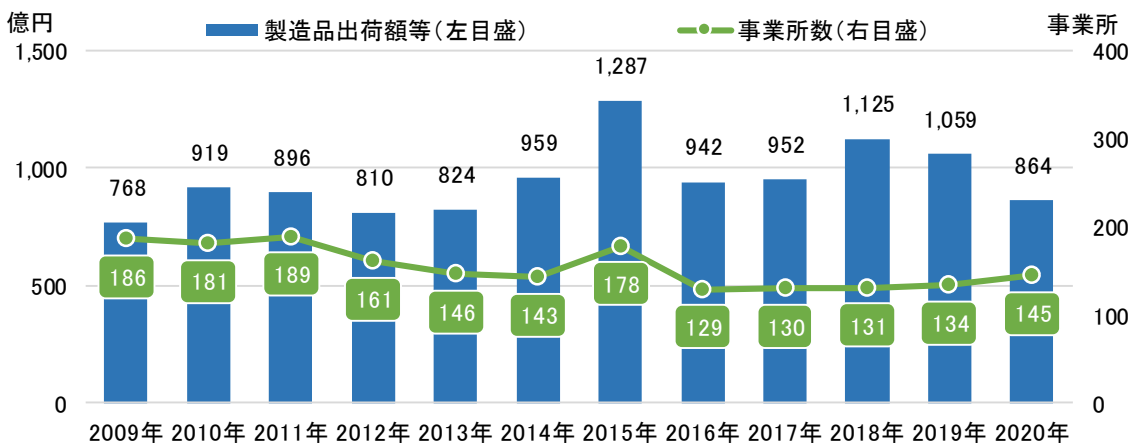
■年間商品等販売額



※出典：2016年までは「商業統計」、2021年は「経済センサス」

※商業統計について、2007年以前と2012年以降では対象事業所の把握方法が異なるが、参考値として2007年以前の数値も記載している。

■製造品出荷額等



※出典：2020年調査（2019年実績）までは工業統計、2021年調査（2020年実績）は経済センサス

(b)業種別の景況感

当所「町田市地域経済分析レポート（令和6年2月）」より景況感を確認する。

売上をみると、全体では「増加」が29%、「減少」が38%となっており、売上が減少している事業者の割合が高くなっている。業種別には「増加」は、IT関連業が57%と最も高く、飲食業が40%、サービス業が37%と続く。

利益をみると、全体では「増加」が24%、「減少」が44%となっており、利益が減少している事業者の割合が高くなっている。業種別には「増加」は、IT関連業が57%と最も高く、不動産業やサービス業がそれぞれ37%と続いている。

IT関連業のように、比較的新しいビジネスモデルを行っている事業者は、売上、利益とも増加している傾向にある一方、卸小売業、製造業のように、昔から同じようなビジネスモデルを行っている事業者が多い業種では、売上、利益とも減少している割合が高くなっている。

■売上・利益の増減（前年同期比）

	売上			利益		
	増加	横ばい	減少	増加	横ばい	減少
全体	29%	33%	38%	24%	32%	44%
卸小売業	33%	24%	43%	26%	20%	54%
建設業	21%	31%	49%	13%	36%	51%
製造業	14%	29%	57%	7%	36%	57%
不動産業	26%	47%	26%	37%	32%	32%
飲食業	40%	33%	27%	20%	40%	40%
サービス業	37%	32%	32%	37%	24%	39%
理美容業	36%	29%	36%	21%	36%	43%
医療・福祉業	33%	33%	33%	33%	33%	33%
IT 関連業	57%	43%	0%	57%	43%	0%
金融・保険業	17%	67%	17%	17%	67%	17%
教育	14%	57%	29%	14%	57%	29%
その他	17%	50%	33%	0%	50%	50%

出典：町田商工会議所「町田市地域経済分析レポート（令和6年2月）」

(c)業種別の事業所数（小規模事業所数）の推移

当市の事業所数は、平成24年が11,958社、令和3年が11,791社である。

上記のうち小規模事業所数は、平成24年が7,955者、令和3年が7,530者であり、9年間で5.3%減少している。

小規模事業所数の増減を産業別にみると、宿泊・飲食業（△18.8%）、卸・小売業（△18.5%）、製造業（△16.4%）の減少率が高くなっている。一方、情報通信業（+48.9%）、医療、福祉（+11.4%）など、増加している業種もみられる。

■業種別の事業所数及び小規模事業所数

	建設	製造	情報通信	卸・小売	宿泊・飲食	医療、福祉	他サービス	その他	計
平成24年									
事業所数	1,197	493	195	3,057	1,500	1,079	3,191	1,246	11,958
小規模事業所数	1,147	409	133	1,782	712	439	2,238	1,095	7,955
平成28年									
事業所数	1,114	452	205	2,990	1,546	1,333	3,251	1,187	12,078
小規模事業所数	1,065	367	156	1,656	725	527	2,264	1,042	7,802
令和3年									
事業所数	1,125	419	247	2,728	1,231	1,440	3,261	1,340	11,791
小規模事業所数	1,066	342	198	1,452	578	489	2,216	1,189	7,530
増減(令和3年-平成24年)									
事業所数	△72	△74	52	△329	△269	361	70	94	△167
増減割合	△6.0%	△15.0%	26.7%	△10.8%	△17.9%	33.5%	2.2%	7.5%	△1.4%
小規模事業所数	△81	△67	65	△330	△134	50	△22	94	△425
増減割合	△7.1%	△16.4%	48.9%	△18.5%	△18.8%	11.4%	△1.0%	8.6%	△5.3%

出典：総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より一部加工

#### (d) 業種別にみた小規模事業者の課題（経営課題）

##### i\_商業

当地域では、増加傾向にあった総人口は今後をみると減少に転じることが予測されている。年齢別人口では、今後年少人口と生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向で推移することが予測されている。

現状は、ドラッグストアやコンビニエンスストアなどでも生鮮食料品を取り扱う店舗が増え、個店での購入機会が減少している。また衣料品は完全に EC 販売が主流となっているが、リユース品は実店舗での売上を伸ばしている。個店の特長（専門性）があるものの、それを告知する情報発信力が弱く、なかなか消費者までその情報が届かないことが課題である。特に小規模事業者は EC 販売等の販売チャネル増加の対応が遅れている。

他方、海外向け商品を取り扱っている事業者は好調であるが、輸入品を取り扱っている事業者は為替差損により利益が圧迫されている。小売業、卸業共に原材料、物価高により原価が上昇している。

##### ii\_サービス業

コロナ禍明けより、セルフサービスの店舗が増えてきている。特にセルフでサービスを提供する、ヨモギ蒸しや歯のホワイトニングが増えてきている。

高齢者、障がい者といった社会的弱者への配慮を盛り込んだ条例が施行されていることが医療介護福祉業界においては追風となり、福祉系の事業者は好調。しかし、介護福祉業界についても人材不足は常であり、ホワイトな労働環境を謳っても採用が困難な状況となっている。

小規模事業者ではないが FC 町田ゼルビアが好調で、ホームグラウンドである野津田のスタジアムへ他地域から来訪する観戦客も増えるなど盛り上がりを見せている。しかし、観戦後に町田に留まる人は少なく、宿泊も町田駅周辺ホテルではなく、他エリアへ流れてしまう課題がある。

理容業界では、高齢化、後継者不足が顕著である。理由として、理美容業ではそれぞれ別の資格が必要となるが、若い方は美容へ流れがちなためである。また、水道光熱費等の高騰が利益を圧迫している。理美容事業者は従業員の確保が難しく業務委託に頼る部分もあるが、インボイス制度により業務委託の費用が上昇している。

震災など自然災害が増える中、BCP について 1 社の IT 会社だけでは限界があるため、オール町田で取り組む必要があるが、情報発信ならびに企業間連携を深める点に課題がある。

##### iii\_食品飲食業

昨今の物価、人件費高騰に対する価格転嫁については市内事業者でも対応に差がある。コロナ後の新しい生活様式が消費者に根付き、夜間（特に 22 時以降）の売上が減少傾向にある。町田駅付近は賃料が高く、小規模事業者では出店しづらい。

人手不足が顕著であり、専業主婦などのパートも見つからない。人手不足対策としてタイミーなどの求人方法も浸透してきているが、事業者間によって対応にばらつきが見られる。

経営改善講習会等の支援について、飲食業者は日中～夜間は忙しく、支援の機会を得にくい。当所が昨年実施したアンケートでは飲食業の全体の 7 割を超える事業者が、今後の経営状況の見込みについて、「現状が続けば廃業を検討せざるを得ない」または「将来に不安を抱いている」と回答している。

##### iv\_建設業

町田市内の空き家は増加傾向にあるが、現状、仕事量は変わらない。残業規制等の働き方改革により長時間労働の削減が求められ、工程管理やスケジュール調整が難しくなる中、建設業においては人材不足、人材確保難がさらなる追い打ちとなっている。若手の職人が大手、中堅の正社員になってしまい、特に若手が不足するため職人の高齢化が進む。外国人労働者導入については、コミュニケーションが課題となる。人材確保のための人件費見直しや銅など建設資材の高騰により利益の確保が難しくなっている。

##### v\_工業

設備の更新が進まず、老朽化した機械を使い続けている。

また、受注見込みが失注した際の資金繰りが難しくなっている。円滑な資金獲得が課題である。

## vi\_不動産業

賃貸分野は好調であるものの、今後の金利上昇により住宅市場全体が落ち込む可能性がある。

市外から町田市へ転入してきた人に対して、町田市の生活に関わる内容を伝えるための網羅した書類がない（総合的に網羅していると想定される「まちドア」は存在するが、不動産業に関わる人、市民含めて周知されているとは言い難い。）。

## vii\_金融土業

店舗や事務所等の特定の居場所を設けない土業にとって、町田市は隣接自治体が多く縦割りの組織がない。土業は自宅からシェアオフィスに移る方が増えている。AIが発達しており、土業分野が狭くなってきている。

土業同士の横のつながりが希薄であるとともに、ITを使いこなす者とそうでない者との二極化が進んでいる。通常の土業活動以外の新たな取り組みが必要となっている。

## キ まちだ未来づくりビジョン 2040（2022年度から2039年度）

「まちだ未来づくりビジョン 2040（2022年度から2039年度）」における「まちづくり基本目標（2022年度～2031年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

「まちづくり基本目標」では、施策実現によってなりたい姿として、「立ち上げる・拡げる・つなぐチャレンジの支援を通じて、起業・創業がしやすい風土が根付き、事業から新しい価値が生み出されるとともに、優れた技術・ノウハウが次世代に受け継がれるまちになっていること」などを掲げている。

### ■まちづくり基本目標（2022年度～2031年度）

政策3 自分らしい場所・時間を持てるまちになる

施策3-1 ビジネスしやすく働きやすい環境をつくる

- 1 起業・創業の支援
- 2 競争力強化の支援
- 3 事業継続や承継の支援
- 4 チャレンジを促進するための環境づくり

施策3-2 町田ならではの地域資源をいかす

- 1 シティプロモーションの推進
- 2 観光まちづくりの推進
- 3 身近に農のあるまちづくり
- 4 里山環境の活用と保全

## ク 町田市産業振興計画 19-28

町田市は、環境変化に適応し、ビジネスの場や働く場として町田市が「選ばれるまち」であり続けるために、10年後、さらにその先の市の姿を見据えた産業振興の方向性を示す「町田市産業振興計画 19-28～チャレンジするなら TOKYO の町田から！～」を策定している。

### ■町田市産業振興計画 19-28（2019年度～2028年度）

〈将来像〉

ビジネスに、働く人に、心地よいまち

〈目指す姿〉

- ・たくさんの新しい企業やビジネスが誕生し、起業・創業がしやすい風土が根付いている。
- ・新分野・新技術への進出や異業種間連携等をきっかけに、市内事業者のイノベーションが促進され、自社や地域の強みを生かした他にはない新しい価値が生み出されている。
- ・将来を見据えた人材育成と円滑な事業承継により、市内事業者の優れた技術・ノウハウが次世代に受け継がれている。



- ・それぞれのライフスタイルに合った多様な働き方が実現できるまちとして、多くの人に選ばれている。まちに賑わいがあり、ビジネスに適したまちとして多くの事業者選ばれている。

#### 〈施策の柱〉

1. 『立ち上げる』チャレンジ  
新たに事業を立ち上げるチャレンジを支援します。
2. 『広げる』チャレンジ  
事業者が競争力を高めるチャレンジを支援します。
3. 『つなぐ』チャレンジ  
事業を継続し、次世代へ承継するチャレンジを支援します。
4. ビジネスしやすく、働きやすいまちづくり  
チャレンジを促進するための環境づくりを推進します。

## ②課題

これまで記述した地域の現状から小規模事業者にとって対策が必要な地域の課題をまとめる。

まず人口をみると、当市の人口は、今後、減少傾向となることが見込まれている。これまで人口増加のなか比較的安定した経営を行っていた小規模事業者も、今後は人口減少局面に直面する。そのため、これからは、市外（国外含む）へ販路を拡大するなど、戦略的なビジネスモデルの再構築が必要となる。

さらに、年齢3区分別人口をみると、生産年齢人口の減少が見込まれ、今まで以上の労働力不足となることが予想される。これに対応するために、ITを活用するなど、生産性向上に取り組むことが課題である。

特産品では、当市には目立った特産品といえるものがなかったが、精密機械や医療機器のメーカーなどの市内企業が持つ技術を農業の分野に応用し、町田市内・市外の協力10企業と連携して試行錯誤した後、新たな特産品「まちだシルクメロン」が完成した。このとき、企業同士のつながりが大きなパワーを発揮することを実感した。そこで、今後も小規模事業者同士が連携をし、地域循環型経済を構築することを地域としてのひとつの課題と考える。

また、町田市では、新規性・独創性のある商品やサービスを認定する「町田市トライアル発注認定制度」や、個性豊かな郷土色あふれる加工品や工芸品を認定する「町田市名産品」などの事業を通して、自社の技術や町田の特色を生かした取組を行う事業者を支援している。小規模事業者もこのような取組に参加し、新たな商品（町田の新たな特産品となる商品）などを開発することが期待されている。

観光資源・観光客をみると、当市では近年スポーツ観戦なども盛り上がり、観光客数も増加傾向で推移している。小規模事業者においてもビジネスチャンスとなっているため、観光客を獲得できるように情報発信を行い集客に繋げることが課題となる。

業種別の景況感では、売上・利益とも「増加」している事業者の割合が、「減少」している事業者の割合を下回っている。業種別には、IT関連業のように、比較的新しいビジネスモデルを行っている事業者は、売上、利益とも増加している傾向にある一方、卸小売業、製造業のように、昔から同じようなビジネスモデルを行っている事業者が多い業種では、売上、利益とも減少している割合が高くなっている。そのため特に、旧態依然としたビジネスモデルを継続している事業者においては、経営環境の変化に合わせたビジネスモデルの再構築も課題となる。

小規模事業所数をみると、平成24年が7,955者、令和3年が7,530者であり、9年間で5.3%減少している。地域の活力維持のためには事業所数の維持も重要であるため、創業の活性化が地域としての課題となる。

当所が考える業種別の経営課題では、主なものとして、(ア)全業種共通のものとして、人材確保や、原材料・燃料・人件費の高騰への対応（価格転嫁や高付加価値化など）、(イ)商業では、ドラッグストアやコンビニエンスストア等との差別化、個店の特長（専門性）をアピールするための情報発信力の強化、EC販売等の販売チャネル増加への対応、(ウ)サービス業では、当市へ来訪する消費者の集客、高齢化や後継者不足（特に理美容業界）、企業間連携、(エ)食品飲食業では、夜間（特に22時以降）の売上確保、日中～夜間において経営支援が受けられないことによる経営改善機会の逸失、(オ)建設業では、残業規制等の働き方改革の影響による短納期化、外国人労働者とのコミュニケーション、(カ)工業では、設備の更新や資金繰り、(キ)不動産業では、今後の金利上昇への対応、(ク)金融土業では、AIへの代替可能性による将来への不安、ITの利活用、土業活動以外の新たな取組へのチャレンジなどがあげられる。

## (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

当地域においても人口減少、少子高齢化等が進み、労働力の不足と高齢者社会への対応が求められる。そこで、10年後でも小規模事業者がそれらに対応でき、地域の特徴でもある「地の利」「人の輪」を活かし、多様性をつながりをもって事業継続が可能となる社会になるべく、10年後の小規模事業者のあるべき姿を以下の通り定める。

- 小規模事業者同士が連携をし、地域循環型経済を構築すること
- 小規模事業者が環境や地域特性を活かした新たな産業を創出すること
- 小規模事業者が市外（国外）へも販路を拡大していること
- 小規模事業者がITを活用した生産性向上に取り組むこと
- 小規模事業者が多様な人材を活用すること
- 創業が活発に行われていること
- 創業期、成長期、成熟期、そして事業承継まで一貫した支援を活用すること

### ②まちだ未来づくりビジョン2040との連動性・整合性

町田市では、「まちだ未来づくりビジョン2040」の産業振興の方向性を定めた計画として、「町田市産業振興計画19-28」を策定している。

前項『①10年程度の期間を見据えて』で示した10年後の小規模事業者のあるべき姿と「町田市産業振興計画19-28」の関係は下表のとおりであり、連動性・整合性がある。

#### ■町田市産業振興計画19-28と前項の比較表

町田市産業振興計画19-28<目指す姿>	10年後の小規模事業者のあるべき姿
たくさんの新しい企業やビジネスが誕生し、起業・創業がしやすい風土が根付いている。	○創業が活発に行われていること ○創業期、成長期、成熟期、そして事業承継まで一貫した支援を活用すること
新分野・新技術への進出や異業種間連携等をきっかけに、市内事業者のイノベーションが促進され、自社や地域の強みを生かした他にはない新しい価値が生み出されている。	○小規模事業者同士が連携をし、地域循環型経済を構築すること ○小規模事業者が環境や地域特性を活かした新たな産業を創出すること ○小規模事業者が市外（国外）へも販路を拡大していること ○小規模事業者がITを活用した生産性向上に取り組むこと ○創業期、成長期、成熟期、そして事業承継まで一貫した支援を活用すること
将来を見据えた人材育成と円滑な事業承継により、市内事業者の優れた技術・ノウハウが次世代に受け継がれている。	○創業期、成長期、成熟期、そして事業承継まで一貫した支援を活用すること
それぞれのライフスタイルに合った多様な働き方が実現できるまちとして、多くの人に選ばれている。まちに賑わいがあり、ビジネスに適したまちとして多くの事業者を選ばれている。	○小規模事業者が多様な人材を活用すること

### ③商工会議所としての役割

#### ア 商工会議所の中長期ビジョン

当所では令和7(2025)年から令和11(2029)年のビジョンとして「躍動する大商都～個々が輝く商工会議所～」を掲げ、①会員企業の繁栄、②地域振興、③政策提言、④組織力強化を柱として行動している。

##### ①会員企業の繁栄

積極的に挑戦し躍動する小規模事業者を支援するため、小規模事業者が躍動する大商都の再興、挑戦する企業への支援、創業促進と事業承継の支援「地域プラットフォーム」の創設に取り組む。

##### ②地域振興

個が躍動するリベラルシティを目指して、ローカルファーストを活用した地域経済振興、「ふるさと納税」でも選ばれる町田、中心市街地の活性化と安心安全の両立、ウォーカブルなまちと緑ある景観、スポーツとエンターテイメントのまちに！、多摩都市モノレールの早期延伸、外国人に選ばれる街を目指す。

##### ③政策提言

ALL町田で地域の未来を語り合おうと称し、「ALL町田みらい協議会(仮称)」の設置、「町田リビルド(仮称)」の計画実現、「町田ファンド(仮称)」の設置、市役所DXチームの知財を民間に還元することに取り組む。

##### ④組織力強化

持続可能かつ選ばれる地域総合経済団体であるために会員企業の拡大、安定した財源確保に向けた取組、部会・支部・委員会・全体のスクラム会議を設置、情報発信の強化、事務局職員の人材育成強化、議員・常議員の人材戦略についての調査研究に取り組む。

### イ 商工会議所としての役割

総合経済団体である当所は、国・都・市等の行政と小規模事業者が多数を占める地域企業を結ぶパイプ役である。国・都・市等が実施する小規模事業者のための各種支援施策を理解・普及させるとともに、ニーズや課題などを行政に繋げ、行政が立案・実施する施策等に反映させるため、小規模事業者の声を届ける役割が期待されている。

また、地域経済を支える小規模事業者は需要の低下、売上の減少、経営者の高齢化による事業承継等の問題に直面しており、経営を持続的に行うための支援や施策が必要であり、事業計画の策定・実施・フォローアップなど今まで以上に小規模事業者に寄り添った経営サポートが求められている。特に、経営サポートでは、令和2年4月～令和7年3月を計画期間とした経営発達支援計画を実行。小規模事業者の売上増加等に一定の成果をあげてきた。今後は、本経営発達支援計画で掲げた「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を実現すべく、これまでの支援で得たノウハウをより多くの小規模事業者に展開することが求められている。

さらに「小規模企業振興基本法(小規模基本法)」「商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律(小規模支援法)」が制定・改正されるなか、当所は数多くある地域の認定支援機関や中小企業支援機関の中核となるべく努力を重ね、また小規模事業者を面的に支援する体制を構築するため、地域の支援機関におけるリーダーシップの発揮を期待されている。

### (3) 経営発達支援事業の目標

(1)地域の現状及び課題、(2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえた上で、以下の3つの目標を定める。

#### 〈支援対象〉

経営環境の変化に対応し、持続的経営を目指す小規模事業者を重点支援する。

## 〈目標〉

### 【目標①】

小規模事業者が、経営環境の変化に対応し、地域の特徴でもある「地の利」「人の輪」を活かしながら、多様性をつながりをもって事業を継続すること

### 【目標②】

小規模事業者が、市外（国外）への販路拡大、ITを活用した販路開拓や生産性向上、小規模事業者同士の連携によるイノベーションの創出、地域特性を活かした新たな産業の創出などによる競争力強化へのチャレンジをしていること

### 【目標③（経営力再構築伴走支援に向けた目標）】

上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと

## 〈地域への裨益目標〉

上記【目標①】～【目標③】により、小規模事業者の事業継続、競争力強化、雇用の創出を実現する。この結果、それぞれのライフスタイルに合った多様な働き方が実現できる場所として、多くの人に選ばれるまちにすることに寄与する。また、まちに賑わいがあり、ビジネスに適した場所として多くの事業者を選ばれるまちにすることに寄与することを目指す。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

【目標①】小規模事業者が、経営環境の変化に対応し、地域の特徴でもある「地の利」「人の輪」を活かしながら、多様性をつながりをもって事業を継続すること

### 〈達成のための方針〉

小規模事業者が経営環境の変化に対応するため、「地域経済現況調査」により外部環境を整理する（年1回）。また、経営分析により各事業者の経営状況を明らかにする（100者/年）。経営分析では、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることに重点を置く。

次に、これらの結果を活用しながら、新たな取組内容を事業計画にまとめる（15者/年）。さらに、策定後は伴走型でフォローアップを行い、事業計画を実現させる（売上増加5者/年、利益増加5者/年）。

これらのPDCAを回しながら、将来的には小規模事業者自身がこの取組を行い、自走化できることを目指す。これにより、将来も事業環境の変化に対応できるようにする。

【目標②】小規模事業者が、市外（国外）への販路拡大、ITを活用した販路開拓や生産性向上、小規模事業者同士の連携によるイノベーションの創出、地域特性を活かした新たな産業の創出などによる競争力強化へのチャレンジをしていること

### 〈達成のための方針〉

当該目標を達成するためには、個社がマーケティングを行うことが重要である。そこで、「個社のマーケティングレポート提供事業」を行い、個社の商品等についてマーケット分析を実施する（8者/年）。

また、ITの活用に向けて、経営分析支援においてITの活用状況などを分析する。また、新たな需

要開拓支援において、「看板商品プロデュース事業（IT を活用した販路開拓支援）」を実施する（支援対象 5 者/年、売上増加率 10%/者）。

【目標③】上記を実現するために、小規模事業者との対話と傾聴を通じて、個々の課題を設定した上で、小規模事業者の力を引き出すこと

〈達成のための方針〉

経営分析、事業計画の策定、事業計画策定後の実施支援の各局面で、経営力再構築伴走支援モデルによる支援を実施する。具体的には、経営課題の設定から課題解決を支援するにあたり、経営者や従業員との対話を通じて、事業者の自走化のための内発的動機付けを行い、潜在力を引き出す。

また、これを実現するために、経営力再構築伴走支援に係る経営指導員等の資質向上を図る。

## 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、日本商工会議所のLOBO調査、中小企業基盤整備機構の中小企業景況調査、内閣府の景気ウォッチャー調査に協力している。一方、この結果は全国値としてしか集計されず、当市の事業者の状況を把握できるものではなかった。そこで、平成28年より町田市経営診断協会の協力のもと、町田市地域経済分析レポートを施している。

##### 【課題】

これまで町田市地域経済分析レポートを作成していたが、毎年作成しているなかでデータに大きな変化がみられないため、効果的な活用に至らず、費用対効果が悪化していった。そのため、調査項目などを改めたうえで、市内の小規模事業者にとってより有益な調査・分析を行うことが課題である。

#### (2) 目標

項目	公表方法	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
地域経済現況調査 公表回数	HP 掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

#### (3) 事業内容

事業名	地域経済現況調査
目的	市内経済の現況を調査・分析し、市内産業を巡る課題を把握することを目的とする。
調査内容・調査の手法	町田市が関係支援機関と連携して、年1回、町田市経済の現況を調査、分析、発信する。調査内容はアンケート調査や各種統計調査等とする。
調査項目	<p>【令和6年度の調査項目】</p> <p>※調査項目は、毎年度の市内産業を取り巻く状況を踏まえ、毎年度適時適切な内容を設定する。</p> <p>〈アンケート調査〉</p> <p>地域経済現況調査に向けた、市内中小企業者や産業支援機関等に対する事前ヒアリングで関心が高かった、売上とコストの現況や、人材の過不足、ITツールの活用状況について分析する。</p> <p>調査時期：2024年9月 調査対象：市内中小企業者 アンケート項目：売上、コスト及び利益の昨年同期比較、人材の過不足感、人材不足への対応内容、ITツールの活用状況、ITツール導入の課題</p>

	<p>&lt;各種統計調査&gt; 上記アンケート項目に関連する内容に関し、各種統計資料等（経済センサス、RESAS等）を活用して現状を調査し、課題や、必要な取り組みについて考察分析する。</p> <p>&lt;中心市街地の商業に関する調査&gt; 当市の主要産業「商業」が盛んな中心市街地の商業について、各種統計資料等（経済センサス、RESAS等）をもとに現状を調査するとともに、課題や、さらなる産業振興に向けた可能性等について分析する。</p>
調査・分析の手法	町田市が関係支援機関等と連携し、上記の調査結果を分析後、調査報告書としてまとめる。
調査結果の活用方法	調査報告書は、町田市産業振興計画推進委員会に報告するとともに、関係支援機関に情報提供する。また、町田市や当所のホームページで公表し、広く市内小規模事業者へ周知し、事業計画作成時の基礎資料としても活用する。

#### 4. 需要動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

小規模事業者はマーケティングの分野における専門の人員を配置することができていない。また、外注をかけようにも資金的な余裕があるわけでもない。他方で、新しい生活様式を踏まえた市場のトレンドをいち早く取り入れた事業者は、事業展開が上手くいっている傾向がある。

###### 【課題】

小規模事業者においても、市場のトレンド等を取り入れ、商品やサービスの改良等を行うことが課題である。そのなかで、小規模事業者は経営資源が少なく、独自にマーケット分析ができないため、当所にて支援を行う必要がある。

##### (2) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
個社の「マーケティングレポート」提供事業 調査対象事業者数	-	8者	8者	8者	8者	8者

##### (3) 事業内容

事業名	個社の「マーケティングレポート」提供事業
目的	小規模事業者の多くは、勘と経験により事業を行っており、マーケット分析などが不十分な傾向にある。そこで、マーケット分析を支援することで、小規模事業者が経営環境の変化に対応し、さらに自社や地域の強みを生かした他にはない新しい価値を生み出すことを目指す。
対象	当市の主要産業が「商業」であることを鑑み、小売業・サービス業・飲食業等の小規模事業者、8者/年を支援対象とする。
調査内容、調査の手法	調査は、経営指導員が外部専門家（支援先の業種に精通した専門家とする）と連携して実施する。調査内容は、①個社のマーケット分析、②個社の商品・サービス分析などとする。個社の商品・サービス分析では、支援対象者が店舗等で商品・サービスの購入者に対してアンケート調査を実施。1つの商品・サービスに対し、30名以上からアンケート票を回収することを目指す。
調査項目	<p>&lt;個社のマーケット分析&gt; 事業者からの提供データの他、政府、公共機関、金融機関、業界団体、広告代理店などが制作している刊行物などから支援対象者のマーケット分析に資するデータを抽出</p>

	<個社の商品・サービス分析> 商品の場合 ・商品の総合評価（直感的な評価） ・味（食品の場合） ・パッケージ ・独自性 ・価格 ・今後の購入意向 ・その他改善点 等 サービスの場合 ・サービスの総合評価（直感的な評価） ・サービスの内容 ・独自性 ・価格 ・今後もサービスを受けたいか ・その他改善点 等
分析の手法	調査結果は、経営指導員が外部専門家と連携して分析し、「マーケティングレポート」にまとめる。個社の商品・サービス分析では、アンケート結果を集計・クロス分析（性別、年齢別等）し、商品・サービスのターゲット顧客や改良点などを抽出する。
調査結果の活用方法	「マーケティングレポート」は事業者にフィードバックする。また、事業者との対話と傾聴を通じて改善点を抽出し、商品・サービスのブラッシュアップやマーケティング施策に活用する。なお、これらの支援では、必要に応じて、経営分析や事業計画策定支援もあわせて実施する。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

小規模事業者が持続的な経営を実施するためには、経営環境の変化（外部環境）に応じて自社の強み（内部環境）を活かした施策を打ち出す必要がある。当所では、これまでも経営分析を通じて、事業者の内部環境分析を支援しており一定の成果をあげてきた。そこで、今後もこの経営分析支援を継続。分析結果は、その先の「事業計画策定支援に関すること」に繋げていく。

#### 【課題】

小規模事業者の税務申告では、節税の観点から経費削減の意識が薄く実際の収益力以下の数字が決算書の利益として表れている可能性がある。小規模事業者本来の稼ぐ力・実力を把握することが課題である。

### (2) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
経営分析事業者数	100者	100者	100者	100者	100者	100者

### (3) 事業内容

事業名	小規模事業者の経営分析
目的	小規模事業者が本質的課題に気づき、腹落ちすることを目指す。
支援対象	小規模事業者（業種等問わず）
支援対象の掘り起こし	<p>以下の方法により掘り起こしを行う。</p> <p>◇経営相談を通じた掘り起こし          当所の経営相談は事業者十分に認知されており、相談件数も多い。実際、経営相談のひとつであるマル経融資の取扱件数は年間67件（令和5年度実績）にのぼる。そこで、今後は経営相談時に経営分析の提案を徹底する。</p> <p>◇中小企業活力向上事業*による掘り起こし          ①毎年5月～7月にかけて折込広告（毎月）、②当所HP、SNSによる情報発信、③コーディネータの巡回訪問による掘り起こしにより、対象事業者に周知する。</p> <p>※中小企業活力向上事業          東京都では、経営指導員等と中小企業診断士が連携して小規模事業者等を訪問し経営診断、事業計画の策定支援、計画の実行支援を行う事業を実施している。</p>

	<p>本事業では、まず中小企業診断士による診断の前に経営者自身が「中小企業活力向上チェックシート（経営者自身に自社の現状をチェックしていただくシート）」を記入。その後、中小企業診断士が診断報告書を作成し、経営指導員を通じて事業者にフィードバックを行う。</p> <p>◇多摩ビジネスサポートセンターと協力しての掘り起こし 当所内にある多摩ビジネスサポートセンターに経営相談にくる事業者に対し、経営分析を提案する。</p> <p>◇各種セミナーを通じての掘り起こし 当所では毎年多くのセミナーを開催している（令和5年度は18講座開催）。また、多摩ビジネスサポートセンターでもセミナーを開催している。これらのセミナー開催時に、経営分析の周知を行う。なお、セミナー自体の参加者を増やすために、当所情報誌（会報）、当所ホームページ、当市広報、巡回訪問・窓口相談などで市内の事業者に広く周知。これにより、セミナー参加者600名（約20回×30名）に対し、経営分析の周知を行えるようにする見込みである。</p>
分析の実施手法	<p>経営指導員が事業者からのヒアリング・提供資料を基に実施する。ヒアリングにあたっては、対話と傾聴を通じて、小規模事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちすることを重視する。</p> <p>分析は、事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」、「経営自己診断システム」などを活用する。</p>
分析項目	<p>定量分析たる財務分析と、定性分析たる非財務分析の双方を実施する。</p> <p>&lt;財務分析&gt; 直近3期分の収益性・生産性・安全性および成長性の分析</p> <p>&lt;非財務分析（SWOT分析等）&gt; 強み・弱み（商品・製品・サービス、仕入先・取引先、人材・組織、技術・ノウハウ等の知的財産など）、機会・脅威（商圏内の人口・人流、競合、業界動向など）、その他（IT活用の状況、事業計画の策定・運用状況など）</p>
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営分析の結果は事業者にフィードバックする。また、事業計画策定に活用する。経営分析により経営課題が顕在化した場合は、内発的動機付けにより事業者の潜在力を発揮させ、課題解決に至るよう側面的に支援する。専門的な経営課題の場合は専門家派遣により解決を図る。</li> <li>分析結果は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に集約。経営指導員個人の保有する知識・ノウハウを他の職員に共有することで、経営指導員以外も含めた組織としての支援能力の向上を図る。</li> </ul>

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### 【現状】

当市では、「販路開拓」や「新分野への進出」を指向する事業者が多い。また、当所では「小規模事業者が経営環境の変化に対応し、事業を継続すること」を目標に掲げており、これを実現するためには、事業者が現在のビジネスモデルを変化させる必要もでてくる。

#### 【課題】

しかし、小規模事業者の実態をみると、経営者が多忙であることが多く、「販路開拓」や「新分野への進出」といった新たな取組を実施する前に自主的に事業計画を策定するということが少ないようにも感じる。当所でも、事業計画の重要性を啓蒙していたが、十分とはいえなかった点が課題である。



(2) 支援に対する考え方

「地域の経済動向調査」や「経営状況の分析」及び「需要動向調査」の結果を踏まえ、事業計画策定を支援。経営分析を行った事業者の約2割の事業計画策定を目指す。支援では、事業者が本質的課題を認識、納得した上で、当事者意識を持ち自らが課題に取り組むこと（内発的動機づけ）を促す。

その他、創業を活性化させるため、創業計画の策定支援も実施する。

(3) 目標

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①事業計画策定事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
②創業計画策定事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
創業スクールの開催回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(4) 事業内容

①事業計画策定支援

事業名	事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決することを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した事業者
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に事業計画の策定を提案する方法を中心とする。また、補助金を契機とした事業計画策定の提案も実施する。
支援の手法	①小規模事業者が作成した事業計画に経営指導員がアドバイスする方法、②小規模事業者と経営指導員が協力して作成する方法の2つの方法で支援する。また、必要に応じて専門家派遣を実施する。支援では、経営者が取り組むべきことに腹落ちし、当事者意識を持って能動的に行動を起こすことに重点を置く。

②創業計画策定支援

事業名	創業計画策定支援										
目的	創業期の事業展開が円滑に進むことを目指す。										
支援対象	創業者・創業希望者										
支援対象の掘り起こし	町田市は、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画の認定を受けており、当該計画に基づき創業者に対し、「町田創業プロジェクト」を実施している。「町田創業プロジェクト」とは、関係機関が連携して、起業・創業者を支援する創業支援プログラムであり、各支援機関が実施するセミナーや経営相談、創業計画作成サポート等を受けることができる。また、上記に伴い、当所でも創業スクールや、創業支援コーディネータを設置しての窓口相談、巡回訪問等を行っている。 これらを契機に創業支援対象者を掘り起こす。										
<p>■創業スクール</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>支援対象</td> <td>創業希望者、創業して間もない方等</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、チラシ、窓口相談での周知。関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>講師派遣会社より適切な講師を選定</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム・想定参加者数</td> <td>【令和6年度のカリキュラム】 ※カリキュラムは市内創業予定者のニーズに合わせ、<u>毎年度適時</u>適切な内容を設定する。</td> </tr> </tbody> </table>		支援対象	創業希望者、創業して間もない方等	募集方法	ホームページ、チラシ、窓口相談での周知。関係機関での周知	講師	講師派遣会社より適切な講師を選定	回数	年1回	カリキュラム・想定参加者数	【令和6年度のカリキュラム】 ※カリキュラムは市内創業予定者のニーズに合わせ、 <u>毎年度適時</u> 適切な内容を設定する。
支援対象	創業希望者、創業して間もない方等										
募集方法	ホームページ、チラシ、窓口相談での周知。関係機関での周知										
講師	講師派遣会社より適切な講師を選定										
回数	年1回										
カリキュラム・想定参加者数	【令和6年度のカリキュラム】 ※カリキュラムは市内創業予定者のニーズに合わせ、 <u>毎年度適時</u> 適切な内容を設定する。										

	<p>創業を考えている方に「無料プレセミナー」を実施。その後、創業希望者の希望に合わせて「本格コース」か「副業コース」に分かれる。</p> <p>&lt;本格コース（通学講座、最大30人）&gt;          具体的なプランが決まっており、1年以内の創業を目指す方向けのコースである。全4日間（土曜日を使った終日講座）の講座で、創業に必要な知識全般を学ぶ。カリキュラムのなかで、ビジネスプランの作成も実施する。</p> <p>&lt;副業コース（WEB講座、100人参加想定）&gt;          小さく創業されたい方、創業検討段階の方向けのコースである。平日の夜間で広く必要な知識を学ぶ。</p>
支援の手法	創業セミナー等を通じて創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員や当所創業支援コーディネータがアドバイスを行う方法で支援する。また、必要に応じて、専門家派遣を実施する。

## 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】

事業計画は策定することが目的でなく、実行し成果を上げることが目的である。当所でも、事業計画を策定した事業者に対し、定期的に訪問し進捗を管理してきた。現状は、原則として半期ごとにフォローアップを行ってきたが、事業者によっては支援の頻度が不足しており、策定した事業計画が頓挫しているケースも見受けられた。

#### 【課題】

今後は、訪問頻度をあげ、フォローアップを充実し計画の実現を後押しすることが課題である。

### (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、四半期ごとのフォローアップを実施する。これにより、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者や経常利益増加事業者の割合が約3割（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）になることを目指す。

フォローアップでは、事業計画実行上の課題に対し、課題解決を図るための支援を実施する。支援では、事業者への内発的動機づけを行い、自走化に向けて潜在力を引き出すことで、支援期間中の事業者の一連の取組を一過性の取組とさせず、事業者が事業環境の変化に合わせて、持続的に発展できる蓋然性を高める。

また、創業計画の策定をした事業者に対しても、四半期ごとのフォローアップを実施し、計画通りの成果をあげることを目指す。

### (3) 目標

#### ① 事業計画

項目	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度 (延回数)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)
売上増加事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
経常利益増加事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

## ②創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
フォローアップ対象事業者数	15者	15者	15者	15者	15者	15者
頻度 (延回数)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)	四半期毎 (60回)

### (4)事業内容

事業名	事業計画・創業計画のフォローアップ
目的	事業計画・創業計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	事業計画・創業計画を策定したすべての事業者
支援の手法	経営指導員が、事業計画・創業計画を策定したすべての事業者を対象に、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乖離している場合（計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している等）は、訪問回数を増やす、専門家派遣を実施するなどにより、軌道に乗せるための支援を実施する。 フォローアップでは、計画の進捗状況の確認、売上・利益等の経営指標の把握を行う。また、計画実行上の課題に対し、課題解決を図る。課題解決にあたっては、単に「答え」を提供するような支援を行うのではなく、事業者自身が「答え」を見出すこと、対話を通じて事業者もよく考えること、事業者内のチームと一緒に作業を行うことにより、事業者が事業環境の変化に合わせて自ら変革を続けていける力（自走化する力）を付けられるようにする。

## 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】

小規模事業者の多くには専門の営業人員がいないため、販路拡大のための商品・製品・サービスPRが不十分である。そのため、固定客との取引や限られた商圏の範囲内での営業活動となり、新規顧客の増加や、新規の受注獲得といったビジネスチャンスをつかむことが難しくなっている。当所においても、新たな顧客増のための施策を実施してきたが、その成果を確認するには至っておらず、マネジメントサイクルを回せていなかった。

#### 【課題】

今後は販路拡大および取引機会の拡大を支援する。支援においては、単に支援策を「紹介」するのではなく、実際に「売上に結びつける」ことを目標にマネジメントサイクルを回していくことが課題である。

### (2)支援に対する考え方

当市の主要産業は「商業」であり、大企業等の参入も多い。このなかで小規模事業者が売上を拡大させるためには、大企業等との差別化が必要である。一方、小規模事業者は経営資源が少なく、差別化に向けた取組が十分とはいえない。そこで、商品の磨き上げから販路開拓までをワンストップで支援する「看板商品プロデュース事業」を実施する。これにより、小規模事業者が大企業等と差別化を図り、新たな顧客を獲得することを目指す。

上記を実現するための具体的な手法は、以下『(4)事業内容』のとおりである。

### (3) 目標

項目	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
看板商品プロデュース事業 支援事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者
売上増加率/者	10%	10%	10%	10%	10%	10%

### (4) 事業内容

事業名	看板商品プロデュース事業 (BtoC)
目的	小規模事業者が大企業等との差別化を図り、新たな顧客を獲得することを目指す。
支援対象	新たな販路開拓、とりわけ IT を活用した販路開拓に意欲がある小規模事業者 ※小売業・サービス業・飲食業等を想定している。 ※経営分析・事業計画策定・需要動向調査の支援を行った事業者を優先的に支援する。
訴求相手	消費者（主に地元住民を想定）
支援内容	小規模事業者の商品の磨き上げから、商品撮影・PR 動画制作、IT を活用した販路開拓支援までをワンストップで支援し、実際に売上拡大効果を実感させる。また、将来的には事業者自身で当該取組を実践できるようにする。
支援の手法	経営指導員がプロデューサーとなり、以下の STEP1 から STEP3 までをワンストップで支援する。また、成果を確認するため、売上・利益等の経営指標の把握を行う。  STEP1 商品の磨き上げ 専門家派遣を行い、商品の改良アドバイスを実施する。  STEP2 商品撮影、PR 動画制作 改良後の商品について、プロのカメラマンによる撮影を実施。また、PR 動画の制作を行う。  STEP3 IT を活用した販路開拓支援 事業者へ SNS の開設支援を実施し、撮影した商品の写真や、PR 動画を活用しながら情報発信を実施する。また、必要に応じて SNS での情報発信力を向上させるための広告の出稿支援や、プレスリリースの支援なども実施する。

## 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】

町田市経済観光部産業政策課、法定経営指導員、外部有識者として、東京税理士会町田支部推薦の税理士、町田市経営診断協会推薦の中小企業診断士、大学教授等で組織する「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っている。

##### 【課題】

これまで「経営発達支援計画評価会議」等の取組により経営発達支援事業のマネジメントサイクルを回すことができているため、この取組を継続する。

#### (2) 事業内容

事業名	事業の評価及び見直し
目的	経営発達支援事業の成果を拡大させることを目指す。

事業評価の 手法	<p>以下の取組により、経営発達支援事業のPDCAを回す。</p> <p><b>【PLAN】</b>（事業の計画・見直し）</p> <p>(a) 前年度の<b>【ACTION】</b>を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。</p> <p>(b) 上記目標を個人（経営指導員等）ごとに落とし込み、個々の成果目標を設定する。</p> <p><b>【DO】</b>（事業の実行）</p> <p>(c) 経営指導員等は、個々の成果目標を達成するために事業を実施する。</p> <p>(d) 経営指導員等は、実施した内容を商工会議所トータルOAシステム（TOAS）に適時入力する。</p> <p><b>【CHECK】</b>（事業の評価）</p> <p>(e) 日々の業務の中で、法定経営指導員は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）により各経営指導員等の指導状況を確認する。</p> <p>(f) 月1回の定期ミーティングにて、法定経営指導員や経営指導員が相互に進捗状況の確認および評価を行う。</p> <p>(g) 年1回（2月）の「経営発達支援計画評価会議」にて、外部有識者等からの評価を受ける。なお評価は、経営発達支援計画に記載したすべての事業を対象とする。</p> <p>※「経営発達支援計画評価会議」の実施の流れ</p> <p>i 町田市産業政策課長（もしくは担当者）、法定経営指導員、外部有識者（東京税理士会町田支部推薦の税理士、町田市経営診断協会推薦の中小企業診断士等）をメンバーとする「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等について「A」～「D」の評価を付ける方法（A：達成、B：概ね達成、C：半分程度達成、D：未達成）で定量的に評価する。</p> <p>ii 当該「経営発達支援計画評価会議」の評価結果は、当所ホームページ（<a href="https://machida-cci.or.jp/">https://machida-cci.or.jp/</a>）へ掲載（年1回）することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。</p> <p><b>【ACTION】</b>（事業の見直し）</p> <p>(h) 「経営発達支援計画評価会議」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い<b>【PLAN】</b>に戻る。</p>
-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 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】

現状、東京都や東京商工会議所、中小企業大学校等の研修等に参加し資質向上に取り組んでいる。

#### 【課題】

研修で得たノウハウを組織内で共有する仕組みの構築が途上であり、経営指導員各々が持つノウハウ、特に暗黙知が共有されていない点が課題である。

### (2) 事業内容

#### ① 経営指導員（法定経営指導員含む）のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

参加者	すべての職員
目的	経営発達支援計画の実行に必要な知識・ノウハウを習得することを目指す。
不足能力の 特定	<p>経営発達支援事業の適切な遂行のために特に以下の能力向上が必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 伴走型支援により、小規模事業者の売上・利益向上といった成果を実現する能力</li> <li>・ 展示会等の支援で成果を出す能力</li> <li>・ 小規模事業者の新たな需要開拓を実現する能力</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT やデジタル化に向けた相談・指導を行う能力</li> <li>・経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等</li> </ul>
内容	<p>1 外部講習会等の積極的活用</p> <p>経営発達支援事業の適切な遂行および上記の不足能力の向上を図るため、以下（ア～ウ）の研修・セミナーに積極的に参加し、資質向上を図る。具体的には、日本商工会議所や東京商工会議所の経営指導員研修等の上部団体が主催する義務研修に参加するだけでなく、①中小企業大学校の専門研修への参加、②独自に外部講師を招聘しての所内研修、③近隣の商工会議所と共同で外部講師を招聘しての共同研修などを行う。</p> <p>また、これまでこれらの研修・セミナーへは経営指導員が中心に参加していたが、今後は、すべての職員が積極的に参加する。</p> <p>ア 小規模事業者の売上・利益向上支援、新たな需要開拓支援の資質向上  これまでも、経営分析支援、事業計画策定支援、販路開拓支援等の外部講習には参加してきたが、知識の更新のため、これらの研修には引き続き参加する。</p> <p>イ IT やデジタル化に向けた相談・指導能力の習得・向上  IT 関連の動向は日々進化していることから、以下の&lt;IT・デジタル化の取組&gt;のような、IT 関連の相談・指導能力向上に資するセミナー・研修会等に参加する。</p> <p>&lt;IT・デジタル化の取組&gt;</p> <p>(a) 事業者にとって内向け（業務効率化等）の取組  クラウド会計ソフト、電子決裁システム等の IT ツール、オンライン会議対応、ペーパーレスによる業務デジタル化、情報セキュリティ対策 等</p> <p>(b) 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</p> <p>(c) その他取組  オンラインによる経営指導、事例のオンライン共有、チャットツール導入 等</p> <p>ウ 経営力再構築伴走支援の資質向上  経営力再構築伴走支援の知見は、個々の暗黙知になりやすいという課題がある。そのため、この知見を“形式知化”しつつ、会議所内で共有・蓄積し、伴走支援の実効性を高めていくような仕組み作りが重要である。そこで、「対話と傾聴による信頼関係の構築」、「気づきを促す課題設定型コンサルテーション」、「経営者の自走化のための内発的動機付けと潜在力の引き出し」のようなテーマの研修に参加する。</p> <p>2 展示会や他の商工会議所の視察</p> <p>前述の研修の受講も重要であるが、理論だけ学んでも机上の空論で終わる可能性もある。そこで、実際に前述の支援で成果をあげている商工会・商工会議所への視察を行うことで実務ベースでの学びを得る。</p> <p>また、当所は展示会等を活用したビジネスマッチング支援を弱みとしている。そこで、展示会の視察を行うことで、出展することで成果が上がる展示会の見極めや、成果を上げるための取組などを体験する。</p>
<b>②個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み</b>	
目的	個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有することを目指す。
内容	<p>ア OJT</p> <p>ベテラン職員と経験の浅い職員がチームで小規模事業者を支援することを通じて OJT を実施し、組織としての支援能力の底上げを図る。また、専門家を活用した支援を行う際は、経営指導員等の同行を徹底させ、ノウハウを習得する。</p>

イ 情報共有

月 1 回の定期ミーティングのなかで前述の研修内容や支援状況を共有する。具体的には、①研修等へ参加した経営指導員等による研修内容の共有、②支援のなかで発見した経営支援手法や IT 等の活用方法、具体的な IT ツール等の共有を実施する。また、各人の支援状況等を確認し、経営発達支援計画の進捗管理を実施する。

ウ データベース化

担当経営指導員等が商工会議所トータル OA システム (TOAS) に支援に関するデータ入力を適時・適切に行う。これにより、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員で相互共有し、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し、組織内で共有することで支援能力の向上を図る。

(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

【令和6年12月現在】

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)

<b>町田商工会議所</b>		<b>町田市 経済観光部</b>
専務理事	1名	産業政策課
事務局長	1名	
企業支援部		
企業支援部長 (兼経営指導員)	1名	
産業政策課		
法定経営指導員	1名	
経営指導員	2名	
記帳相談員	1名	
活力PJコーディネーター	2名	
経営支援課		
経営指導員	4名	
記帳相談員	1名	
総務部		
総務部長 (兼会員サービス課長)	1名	
総務広報課		
一般職員	5名	
会員サービス課		
一般職員	4名	

(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名： 日下 啓太

連絡先： 町田商工会議所 TEL. 042-724-6614

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援計画の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒194-0013

東京都町田市原町田 3-3-22

町田商工会議所 企業支援部

TEL： 042-724-6614 / FAX： 042-729-2747

E-mail： sodan@machida-cci.or.jp

②関係市町村

〒194-8520

東京都町田市森野 2-2-22

町田市 経済観光部 産業政策課

TEL： 042-724-3296 / FAX： 050-3101-9615

E-mail： keizai010@city.machida.tokyo.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)

	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
必要な資金の額	127,850	127,850	127,850	127,850	127,850
指導事業費	10,690	10,690	10,690	10,690	10,690
資質向上対策費	130	130	130	130	130
小規模企業施策普及費	2,070	2,070	2,070	2,070	2,070
活性化事業（創業）	4,370	4,370	4,370	4,370	4,370
活性化事業（人材確保支援事業）	4,780	4,780	4,780	4,780	4,780
拠点事業費（多摩BSC）	78,530	78,530	78,530	78,530	78,530
中小企業活力向上プロジェクト	13,030	13,030	13,030	13,030	13,030
商工業活性化事業費	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750
経営発達支援事業費	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
産業振興催事事業費	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、国補助金、東京都補助金、町田市補助金

(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
連携して事業を実施する者の役割
連携体制図等