

(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

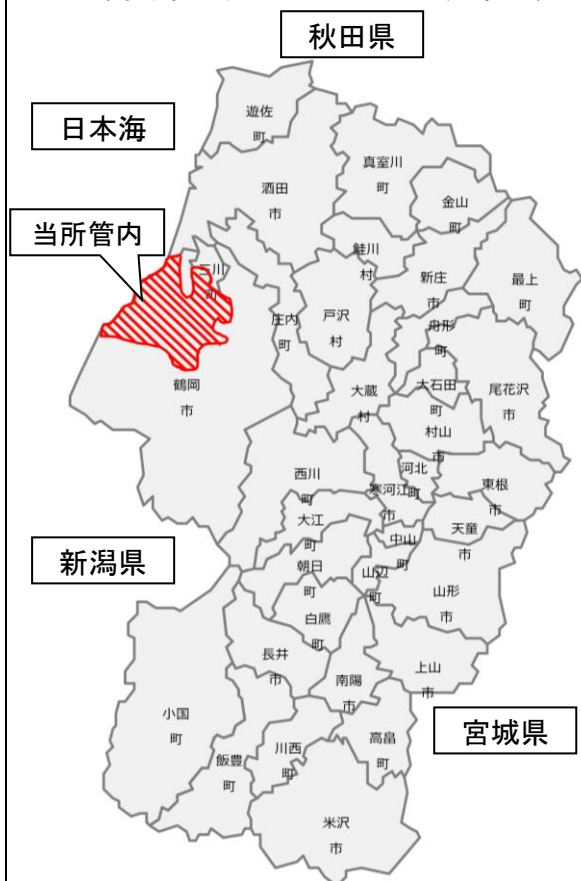
① 鶴岡市の現状

【立地】

鶴岡市は、山形県の西部、日本有数の穀倉地帯である庄内平野の南部に位置し、西は日本海、南は新潟県に接している。東部から南部にかけては出羽山地、朝日山地の丘陵地が連なり、赤川とその支流が市内を流れる。

平成17年の市町村合併により、当市は山岳・平野・海岸部等多様な自然環境を持ち、1,311.53平方キロメートルの東北で最も広い面積を有する市となった。また、社会的・経済的交流も深い市町村が合併したことで自然や文化、産業など地域の特性を生かした魅力あるまちづくりに取り組んでいる。

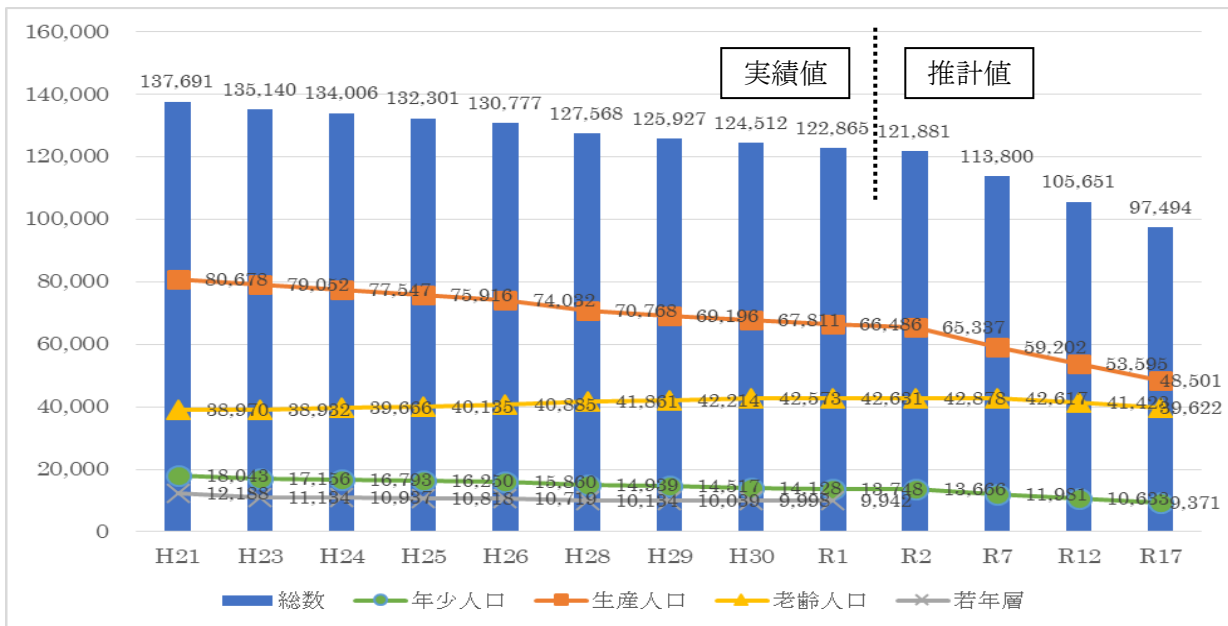
尚、鶴岡市は、鶴岡商工会議所と出羽商工会の2つの単会が存在しており、当所の管轄は合併前の旧鶴岡市地域となっているが、その中の大山地域は出羽商工会の管轄となっている。



【鶴岡市概況】

面積：1311.53 k<sup>2</sup>  
広 表：東西 43.1 km 南北 56.4 km  
土地利用：田 12.4%、畑 2.6%、山林 61.1%、  
宅地 2.4%、原野 2.8%、  
雑種地 11.5%、その他 7.2%  
人 口：122,054 人(R2.9.1 県推計人口)  
世 帯 数：45,883 世帯(R2.9.1 県推計人口)  
事業所数：6,545 事業所(H28 経済センサス)  
従業者数：54,958 人(H28 経済センサス)  
農業戸数：4,972 戸(H27 農林業センサス)  
製 造 業：275 事業所 11,888 人  
(H30 県工業統計調査)  
商 業：卸 330 事業所 2,021 人  
小売 1,443 事業所 7,775 人  
(H28 経済センサス)  
観光客数：6486.5 千人(H30 県観光客調査)  
温泉 958.0 千人、海水浴 389.6 千人、  
名所旧跡等 4833.1 千人(H30 市統計)

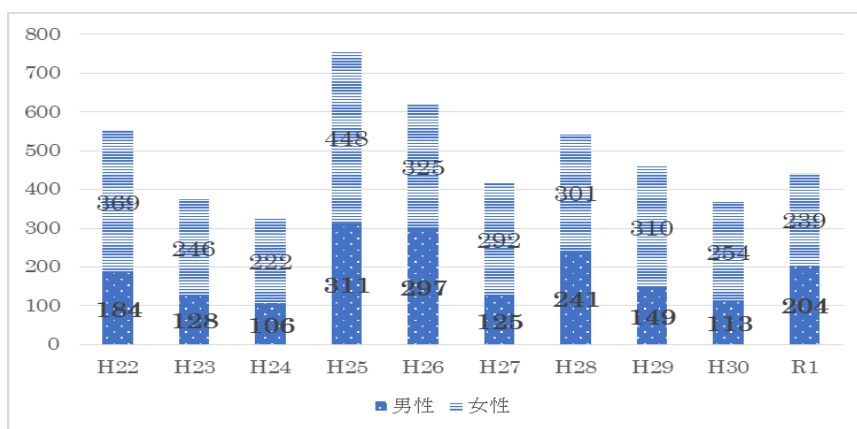
### 【人口の推移及び推計人口】



※出所 実績値：山形県の人口と世帯数(R1. 10)

推計値：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 (H30)

### 【男女別社会動態】（転出－転入）



※出所 山形県の人口と世帯数(R1. 10)

平成 21 年から令和元年までの 10 年間で、年少人口（～14 歳）は 4,295 人、生産人口（15 歳～64 歳）は 14,192 人、若年層（15 歳～24 歳）は 2,246 人減少する一方、高齢人口（65 歳～）は 3,661 人増加し、少子高齢化が加速している。

また、国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口」によれば、当市の推計人口は令和 7 年 113,800 人、令和 12 年 105,651 人、令和 17 年 97,494 人で、令和 2 年以降の各 5 年間の減少数は 8,000 人以上と見込まれ、人口減少が加速することが予想されている。

社会動態（転出－転入）では、平成 25 年をピークにし低下傾向にあるものの、高校卒業生を中心とし転出が超過している。また、平成 22 年以降は女性の転出超過が男性を上回る状況にある。

平成 31 年 3 月に高校を卒業した者の内、県内に進学した者は 20.5%（男性 21.9%、女性 19.4%）、県内に就職した者は 72.1%（男性 68.4%、女性 78.9%）で、何れも県内平均を下回る状況にある。

### 【産業の概要と構造】

平成 28 年の経済センサスを基本とした山形県の資料では、当商工会議所管内の商工業者数は 4,069 事業所であり、うち小規模事業者数は 3,155 事業所となっており、小規模事業者の全体に占める割合は約 78%となっている。管内商工業者数は、平成 24 年から平成 28 年の間で 182 事業所が減少、また小規模事業者数は、175 事業所の減少となり、減少率は小規模事業者が 5.3%で商工業者数の減少率 4.3%を上回っている【図 1】。

平成 28 年の鶴岡市全体の経済センサスでは、従業者規模別では 10 人未満の事業所は 5,288 事業所で全体の 80.8%を占めている。同じく、産業別でみる事業所数では、第 3 次産業が 5,248 事業所（80.2%）、第 2 次産業が 1,229 事業所（18.8%）を占め、事業所が多い業種は卸・小売業に続き宿泊・飲食業となっている。従業者数では、第 3 次産業が 36,557 人（66.5%）、第 2 次産業が 17,694 人（32.2%）を占め、従業者が多い業種は、製造業に続き、卸・小売業となっている。事業所数と従業者数とも増加したのは、医療・福祉となっている【図 2】。

○業種別商工業者数及び小規模事業者（単位：所）

【図 1】

	鶴岡商工会議所管内商工業者数				鶴岡商工会議所管内小規模事業者数			
	H24 年	H26 年	H28 年	28-24	H24 年	H26 年	H28 年	28-24
農林漁業	15	15	16	1	10	13	12	2
鉱業、採石業、砂利採取業	3	3	5	2	3	4	4	1
建設業	420	420	397	△23	384	370	359	△25
製造業	318	318	306	△12	231	231	221	△10
電気・ガス・熱供給・水道業	4	4	5	1	1	2	2	1
情報通信業	38	38	43	5	35	43	40	5
運輸業、郵便業	62	62	56	△6	45	42	40	△5
卸売業、小売業	1,344	1,344	1,261	△83	952	901	869	△83
金融業、保険業	106	106	104	△2	87	85	86	△1
不動産業、物品賃貸業	179	179	158	△21	176	160	157	△19
学術研究、専門・技術サービス業	166	166	173	7	126	133	125	△1
宿泊業、飲食サービス業	700	700	669	△31	530	539	505	△25
生活関連サービス、娯楽業	545	545	526	△19	481	486	466	△15
教育、学習支援業	111	111	103	△8	95	91	88	△7
医療、福祉	64	64	70	6	59	65	68	9
複合サービス事業	26	26	26	0	23	24	23	0
サービス業（他に分類されないもの）	150	150	151	1	92	86	90	△2
管内合計	4,251	4,163	4,069	△182	3,330	3,275	3,155	△175
市全体合計	6,081	5,943	5,779	△302	4,899	4,799	4,608	△291

※出所：山形県商工労働部 中小企業振興課（資料：各年経済センサス）

○従業者規模別、産業別の事業所・従業員の動向（単位：所・人・%）

[図 2]

	事業所				従業者			
	H24 年	H26	H28 年	構成比	H24 年	H26	H28 年	構成比
1～4	4,294	4,231	4,072	62.2	8,684	8,447	8,206	14.9
5～9	1,176	1,152	1,216	18.6	7,685	7,485	8,023	14.6
10～19	704	681	669	10.2	9,430	9,158	9,030	16.4
20～29	254	257	240	3.7	6,082	6,124	5,744	10.5
30～49	191	195	190	2.9	7,178	7,326	7,182	13.1
50～99	98	84	82	1.3	6,531	5,822	5,492	10.0
100～	49	50	57	0.9	10,687	10,353	11,281	20.5
出向・派遣のみ	15	13	19	0.3				
計	6,781	6,663	6,545	100.0	56,277	54,715	54,958	100.0

	事業所			従業者			構成(28年)	
	H24 年	H26 年	H28 年	H24 年	H26 年	H28 年	事業所	従業者
第1次産業	50	54	63	612	525	707	1.0	1.3
第2次産業	1,330	1,288	1,229	18,931	17,871	17,694	18.8	32.2
建設業	778	744	709	5,463	5,239	5,027	10.8	9.2
製造業	552	544	520	13,453	12,578	12,615	7.9	23.0
第3次産業	5,398	5,316	5,248	36,734	36,319	36,557	80.2	66.5
卸・小売	1,879	1,805	1,773	10,608	10,171	10,039	27.1	18.3
宿泊・飲食	884	873	845	5,414	5,204	4,995	12.9	9.1
医療・福祉	402	455	482	6,856	7,527	8,001	7.4	14.6
計	6,781	6,663	6,545	56,277	54,715	54,958	100.0	100.0

※出所：各年経済センサス（データは鶴岡市全体の数字）

### 【工業】

山形県工業統計調査によると、当市の製造品出荷額は平成30年3,655億円で、うち60%を占める電子・電気分野は2,179億円であり、工業出荷額・付加価値額とも、電子・電気分野を中心に平成29年から増加に転じ、従業員数も増加傾向にある。

工業団地の進出企業においては、国内での生産拠点化の動きがみられ、電子分野での設備投資は高位で推移している。従業員数及び付加価値額が県内トップ、製造品出荷額が3位の位置にあり、1事業所・1従業員当たりの製造品出荷額は県平均を上回る。

事業所数は平成20年から平成30年の間、76事業所減少しているが、20人未満の事業所は61件の減少であり、減少全体の80.3%を占めている。産業分類では、繊維、食料品、電子の減少が大きい。

○製造業の動向 ※出所：山形県工業統計調査（従業員4人以上）

・産業分類別製造品出荷額等

（単位：万円・%）

	実数			増減率		
	平成20年	平成25年	平成30年	25/20	30/25	30/20
生活関連型	3,629,227	4,185,649	4,188,975	15.3	0.1	15.4
食料品	2,986,481	3,038,826	2,753,897	1.8	-9.4	-7.8
繊維		596,404	769,417		29.0	
基礎素材型	1,840,530	1,494,674	1,274,076	-18.8	-14.8	-30.8
加工組立型	21,203,186	18,909,166	29,907,712	-10.8	58.2	41.1
電子	13,759,871	10,073,925	18,842,362	-26.8	87.0	36.9
電気	3,952,476	1,842,267	2,950,219	-53.4	60.1	-25.4
輸送	3,490,839	2,963,472	2,711,447	-15.1	-8.5	-22.3
計	32,105,563	25,383,720	36,547,820	-20.9	44.0	13.8

・県内の状況（平成30年）

（単位：所・人・万円・%）

	実数				構成比			
	事業所	従業者	出荷額	付加価値額	事業所	従業者	出荷額	付加価値額
村山地域	1,076	45,973	135,741,528	46,198,407	43.4	45.5	46.8	41.2
山形市	347	11,670	23,717,683	9,043,538	14.0	11.6	8.2	8.1
東根市	105	8,558	53,464,145	15,816,156	4.2	8.5	18.4	14.1
天童市	136	7,556	20,357,994	6,594,636	5.5	7.5	7.0	5.9
置賜地域	674	26,258	75,665,414	24,524,832	27.2	26.0	26.1	21.9
米沢市	260	11,307	49,596,303	12,904,005	10.5	11.2	17.1	11.5
最上地域	178	5,664	8,824,118	3,027,479	7.2	5.6	3.0	2.7
庄内地域	554	23,179	69,634,950	38,370,894	22.3	22.9	24.0	34.2
鶴岡市	275	11,888	36,547,820	24,418,295	11.1	11.8	12.6	21.8
酒田市	188	8,776	27,060,437	11,750,101	7.6	8.7	9.3	10.5
山形県	2,482	101,074	289,866,010	112,121,612	100.0	100.0	100.0	100.0

・従業者規模別

（単位：所・%）

	実数			増減数		
	平成20年	平成25年	平成30年	25-20	30-25	30-20
4~9	115	102	85	-13	-17	-30
10~19	95	75	64	-20	-11	-31
20~29	52	49	46	-3	-3	-6
30~49	33	26	33	-7	7	0
50~99	29	22	24	-7	2	-5
100~199	15	14	14	-1	0	-1
200~299	2	3	1	1	-2	-1
300~499	6	5	6	-1	1	0
500~	4	2	2	-2	0	-2
計	351	298	275	-53	-23	-76

食品分野においては、平成 26 年に日本で唯一である「ユネスコ食文化創造都市」に加盟し、これを契機として、在来食物や地元の食材を使った加工食品等による食産業の活性化を目指している。

バイオテクノロジー・ライフサイエンス分野においては、慶應義塾大学先端生命科学研究所やベンチャー企業により国内外との共同研究等が活発に行われている。地域企業との連携は低調にあるものの、当市のリーディング産業としての事業および雇用の拡大に期待ができる。

#### ○慶應義塾大学先端生命科学研究所発ベンチャー企業

	事業内容
ヒューマンメタボロームテクノロジーズ(株)	メタボローム解析試験の受託 バイオマーカーの探索・診断、医薬品開発分野での事業化
Spiber(株)	新世代バイオ素材開発
(株)サリパテック	唾液を用いた疾患検査技術の実用化
(株)メジエン	腸内環境評価技術による個別化ヘルスケア
(株)メセラ	心不全向けの再生医療品と医薬品の開発
(株)MOLCURE	次世代シーケンサ・人口知能による抗体医薬品の開発

当市は、国内最北限の絹産地として発達し、養蚕から絹織物まで一貫工程が残る日本国内では稀有な地域であり、平成 29 年に「サムライゆかりのシルク 日本近代化の原風景に出会うまち鶴岡へ」として日本遺産の認定を受けている。また、鶴岡シルクのブランド化とキビソを活用した新製品開発・販路開拓に向けた事業展開をすすめている。

#### 【商業】

経済センサスによると、平成 28 年の年間商品販売額は 2,172 億円（卸売業 887 億円、小売業 1,285 億円）であり、平成 24 年に比べ 253 億円増加している。また商店数は、1,773 事業所（卸売業 330 事業所、小売業 1,443 事業所）であり、106 事業所減少している。従業員数は 9,796 人（卸売業 2,021 人、小売業 7,775 人）であり、卸売業については増加傾向にあり、小売業は減少傾向にある。また、平成 28 年の小売吸引力は、県内主要都市の中では唯一 100 を下回る 93.7 であり、年々低下傾向にあるとともに、他地域への買物客の流出が認められる。

平成 30 年山形県買物動向調査によると、店舗形態別の動向において、最寄品では生協・農協が低下し、コンビニエンスストアが上昇している。買回品では、総合スーパー、一般小売店が低下し、大型専門店、通信販売が上昇している。インターネット・大型専門店での買回品購入、コンビニエンスストアでの最寄品購入が拡大し、商店街の利用頻度は低下傾向が続いている。

商店街の空店舗については、店舗の取り壊し、住宅化等により 40 店台で推移している。鶴岡 TMO のチャレンジショップ事業による空き店舗への入居は山王商店街を中心に 11 店あり、現在 9 店営業している。また、SNS を活用した販路開拓セミナーや外国人に対する接客セミナーなど、インバウンド対応への事業者の関心は拡大傾向にある。

○事業所・従業者・年間商品販売額の動向

(単位：事業所・人・万円)

	事業所			従業者			年間商品販売額		
	24年	28年	増減	24年	28年	増減	24年	28年	増減
卸売業	343	330	-13	1,982	2,021	39	7,551,920	8,871,017	1,319,097
小売業	1,536	1,443	-93	8,188	7,775	-413	11,639,614	12,852,083	1,212,469
計	1,879	1,773	-106	10,170	9,796	-374	19,191,534	21,723,100	2,531,566

※出所：経済センサス

○小売吸引力の動向

(単位：%)

	19年	26年	28年
鶴岡市	95.3	94.1	93.7
山形市	123.7	126.0	120.8
天童市	110.0	100.2	131.7
新庄市	150.7	151.8	155.3
米沢市	116.9	109.0	114.4
酒田市	107.0	107.3	101.9
三川町	246.9	244.4	263.4

小売吸引力：商業人口(県人口×各市町村年間商品販売額/県年間商品販売額)/行政人口

※出所：経済センサス

○店舗形態別

(単位：%)

	最 寄 品				買 回 品			
	21年	24年	27年	30年	21年	24年	27年	30年
総合スーパー	51.7	55.2	54.2	52.8	17.0	15.0	12.8	12.5
一般小売店	7.8	6.4	6.2	5.8	24.4	21.1	26.3	19.2
大型専門店等	7.5	8.6	7.7	9.0	45.9	48.0	43.9	50.2
百貨店	0.6	0.3	0.5	0.6	5.9	5.2	4.7	3.6
生協・農協	22.2	18.0	18.4	16.9	0.9	1.0	1.1	0.8
産直施設等	4.8	3.8	4.4	4.3	0.1	0.1	0.2	0.1
コンビニエンスストア	5.0	6.9	7.5	9.3	0.4	0.5	0.5	0.6
通信販売	0.4	0.4	0.7	0.9	5.3	6.4	8.3	11.8
その他		0.5	0.4	0.4		2.7	2.3	1.1

※出所：山形県買物動向調査 (H30)

## 【観光】

当市の観光客数は平成 30 年 637 万人で、平成 25 年に比較し、35 万人増加しているが加茂水族館のリニューアル等によるところが大きく、全体的には伸び悩みの状況にある。

また、庄内地域の平成 30 年の外国人旅行者は、45,700 人であり平成 25 年の 9,100 人から大幅な増加となっている。その内訳は、韓国・香港・中国の占める割合が 39%であり、県内全体と比較し、アメリカ・その他の比率が高くなっている。

観光資源としては、平成 28 年の出羽三山、平成 29 年のサムライゆかりのシルク、令和元年の北前船寄港地の日本遺産、平成 26 年のユネスコ食文化創造都市としての加盟があり、又、令和元年には日本版DMOである（一社）DEGAM鶴岡ツーリズムビューローが設立され、これら観光資源を活用した旅行商品の開発、観光誘客活動が展開されている。

## ○観光客の動向

（単位：万人）

	25 年	26 年	27 年	28 年	29 年	30 年
鶴岡地域	281.75	370.78	356.68	326.46	313.91	320.41
湯野浜温泉	48.79	49.13	47.72	43.74	39.11	42.92
加茂水族館	25.16	71.64	61.61	55.30	55.88	49.76
庄内観光物産館	82.73	90.43	92.41	85.51	85.05	101.79
藤島地域	23.05	22.16	21.91	21.24	20.91	20.65
羽黒地域	105.15	140.69	117.74	106.14	99.75	109.58
羽黒山	54.05	91.40	72.20	64.20	62.47	70.52
櫛引地域	70.24	70.69	70.79	71.80	74.05	67.91
産直めぐり	49.77	50.90	52.26	53.65	51.25	49.76
朝日地域	59.51	63.58	58.72	54.81	52.66	49.16
温海地域	62.74	70.73	72.83	73.54	69.99	69.33
温海温泉	32.21	36.64	36.71	37.70	36.24	35.14
道の駅しゃりん	24.27	28.26	29.05	28.71	27.19	27.91
計	602.44	738.63	698.67	653.99	631.27	637.04

※出所：山形県観光者数調査、鶴岡市統計

## 【農業】

農林業センサスによると、当市の農業産出額は平成 30 年 326 億円であり、平成 26 年から平成 30 年の 4 年間で 59 億円増加しているが、全体の 43.2%を占める米（32 億円）及び 37.4%を占める野菜（34 億円）の増加が寄与しているものの、畜産は 8 億円の減少である。

農業産出額は東北 3 位・全国 25 位に、米は東北 2 位・全国 4 位、野菜は東北 1 位・全国 20 位に位置している。ただし、農家については、販売農家が減少する一方、自給的農家は増加し、かつ農産物加工、消費者直接販売等関連事業の伸び悩みがみられる。



○農業産出額の動向

(単位:千万円)

	実 数					増減数 30-26	構成比 30
	26年	27年	28年	29年	30年		
耕 種	2,302	2,521	2,764	2,813	2,965	663	91.1
米	1,090	1,229	1,325	1,414	1,408	318	43.2
野菜	877	958	1,068	1,053	1,217	340	37.4
果実	201	198	230	211	212	11	6.5
花き	96	94	98	98	95	-1	2.9
畜 産	367	308	301	315	291	-76	8.9
計	2,669	2,829	3,065	3,128	3,256	587	100.0

※出所：農林業センサス

【新型コロナウイルスの影響】

当商工会議所では、令和2年4月と7月の2回、鶴岡市及び出羽商工会と連携し、市内事業者を対象とした「新型コロナウイルスの影響に関する調査」を実施している。

感染拡大直後の4月に実施した第1弾調査によると、「影響の有無」について、全業種では「経営に影響が生じている」は58%、「今のところ影響はないが、長期化すると影響が出る懸念がある」は35%で、全体の93%が経営に関する何らかの影響があるとしている。業種別に「経営に影響が生じている」割合を見ると、「サービス業」は70%、「小売業」は65%と短期間で影響が出ている一方、「建設業」は20%と短期的な影響は少ない。

「具体的な影響」について、全業種では「売上げの減少」733社、「客数の減少」457社、「資金繰りの悪化」399社の項目が大きい。

7月に実施した第2弾調査によると、「影響の有無」について、全業種では「かなり影響が出ている」は44%、「あまり影響が出ていないが、今後影響が生じる懸念がある」は20%、「多少影響が出ている」は32%と、全体の96%が何らかの影響があるとしているほか、深刻度も増している。業種別では、「旅館・ホテル業」の94%、「飲食業」の74%が「かなり影響が出ている」と答えている。

「具体的な影響」について、全業種では「売上・受注の減少、注文キャンセル」717社、「資金繰りの悪化」261社、「感染防止対策に伴うコスト増」216社の項目が大きい。

これら調査結果は、各調査機関のホームページ等で情報発信を行なうとともに、今後も鶴岡市や出羽商工会と連携して新型コロナによる影響等について調査を継続する。

また、当商工会議所景況調査の本年4-6月期では、業況、売上、採算、資金繰りとも、東日本大震災時をも下回る数値となっている。

**【交通機能】**

**■高速道路**

本市への高速道路は東北横断自動車道酒田線及び日本海沿岸東北自動車道であり、横断自動車道酒田線は仙台圏まで約2時間で結ばれている。両路線とも、企業立地、製品輸送、観光誘客、販路拡大等の面で大きな役割を果たすものであるが、両区間とも未整備区間を有するため、本来の機能を果たせない状況にある。日沿道については、本市から秋田県小坂町までの約230キロメートルが令和6年度までに全線開通する予定であるが、本市から新潟県朝日町までは開通までに10年を有するとされている。

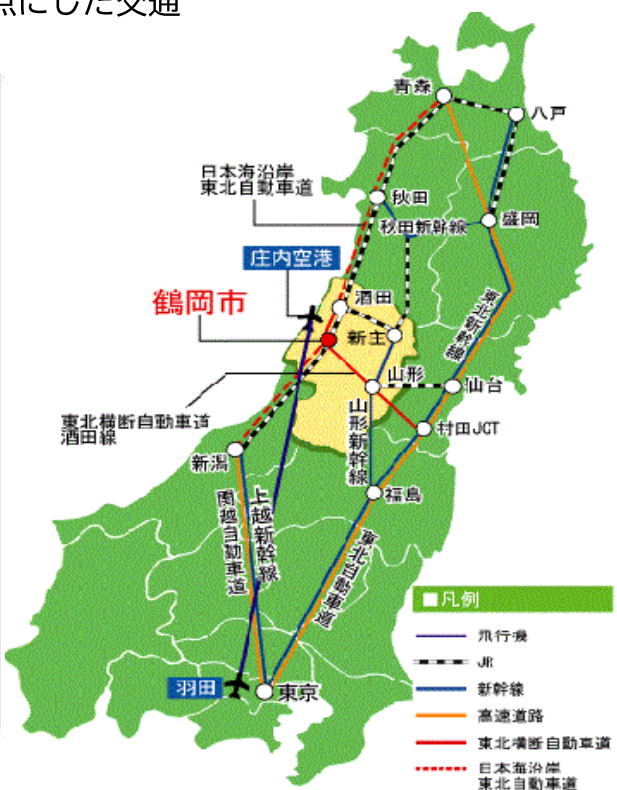
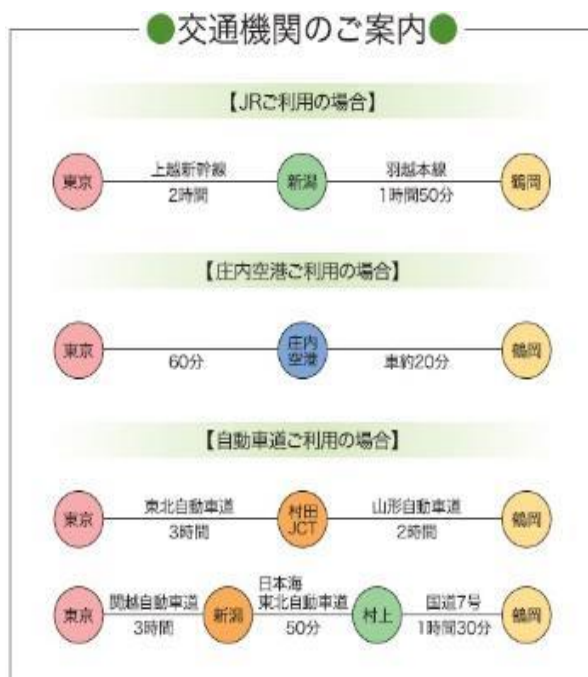
**■空路**

庄内空港は市中心部より車で約20分の位置にあり、羽田空港4便、成田空港1便(LCC)が運航し、両空港を約1時間で結んでいる。平成元年の庄内・羽田間の搭乗者は394,020人搭乗率は70.3%であり、その約7割がビジネス利用である。又、国際チャーター便は45便・利用者は5,494人となっている。

**■鉄道**

JR羽越線の特急駅である鶴岡駅、観光エリアのあつみ温泉駅を有し、東京までは新潟駅を経由して約3時間50分を要する。庄内地域住民の通勤・通学等の日常生活を支える重要な路線であるが、利用者数は年々減少している。本路線の高速化は全国的にみても遅れており、又、冬季間を中心に強風・豪雪による運休・遅延が生じ、観光誘客・企業活動に影響が生じる状況にもある。なお、新潟駅の上越新幹線同一ホームでの乗換え、新しい観光列車「海里」の運航など、利便性・快適性は向上し、観光誘客での効果があがっている。

鶴岡市を起点にした交通



### 【鶴岡市に拠点を置く高等学術機関】

人口 10 万人規模の都市としては珍しく大学、大学院、研究所、高専など高等学術機関が立地し、地域内企業に有為な人材を供給している。

#### ○国立大学法人山形大学農学部

1947 年山形県立農林専門学校として開学。アグリサイエンス、バイオサイエンス、エコサイエンスの 3 コースを設置し、「安全・安心な農畜産物の生産・流通・加工」、「機能性食品素材等の開発と利用」、「緑豊かな環境の維持と保全」、「地域の活性化」に関する研究を推進。

#### ○慶應義塾大学先端生命科学研究所

2001 年に創立。最先端のバイオテクノロジーを用いて、ゲノム、メタゲノム、トランスクリプトーム、プロテオーム、メタボロームなどの生物データを網羅的に解析し、大量のデータをコンピュータで分析・モデリング・シミュレーションして理解する研究を推進。医療・健康、環境、農林水産物や食品などの分野に応用して、鶴岡市内へベンチャー企業も誕生している。

#### ○東北公益文科大学大学院

2005 年に開院。世界で唯一の公益学の研究・教育拠点として公共経営研究領域、国際ビジネス研究領域、地域共創・ソーシャルワーク研究領域、情報科学研究領域の 4 領域を柱に研究を推進。

#### ○独立行政法人国立高等専門学校機構鶴岡工業高等専門学校

1963 年に開校。創造工学科内に、情報、電気・電子、機械、化学・生物の 4 コースと専攻科を設置。学生自らが課題を解決しプレゼンテーションを行うアクティブラーニングを導入し、専門知識の定着と活用力を涵養するほか、地域コミュニティ学の開講や地域密着型 CO-OP 教育等を通し、地域のニーズに応える実践的技術者の育成を推進。

### 【鶴岡市総合計画／引用】

鶴岡市では、新市発足の 3 年後に 2009 年度から 2018 年度までを計画期間とする、第 1 次の鶴岡市総合計画を策定し、第 2 次として 2019 年度から 2028 年度までの総合計画を策定した。

基本計画の商工・観光分野では以下のように示されている。

#### 〈商工・観光分野〉

##### 1. 課題解決に向けた重点的な施策の方向

#### ○市民の暮らしを支えるはたらく場の確保・振興

企業の成長力強化と資源を生かした産業の振興を図る。また、地域外からの企業立地や成長が期待できる企業の集積、地域内の企業や事業所設備等の投資促進を進める。

#### ○地域の活力となるまちの賑わいの創出

中心市街地への商業・サービス機能の集積を促進するとともに、ニーズの多様化に対応した取り組みの支援など、地域に根ざした魅力ある商店・商店街づくりを進める。

### **○産業を支え発展に導くはたらく人の確保・育成**

若者の地元就職と地元回帰の促進に取り組む。また、起業・創業環境の充実や、働きやすい環境づくり、産業を担う人材の能力向上、優れた技術と技能を承継する環境づくりを進める。

### **○高度な研究教育による新産業創出と起業家育成**

高等教育機関、研究機関の研究教育活動の充実やベンチャー企業の成長を支える環境整備に取り組み、国際競争力を持った付加価値の高い新しい産業と起業家精神に溢れる若い人材を育てる。

### **○鶴岡ならではの観光の振興**

戦略的な観光施策の展開により、訪れたい、住みたい地域をめざし、交流人口の拡大から地域の賑わい、本市経済に波及する仕組みづくりを進める。また、各地域の魅力的な資源を生かした誘客活動、旅行商品づくりを行い、さらに、国際観光都市を目指したインバウンド誘客を推進する。

## **2. 主な取組**

### **○鶴岡を支える企業の成長力強化**

企業の技術革新や新製品開発を支援し、生産・流通現場でのAI対応など先端設備の導入を支援。また、企業間連携及び高等教育機関との産学連携を促進し、地域企業の新たなビジネス展開を支援。

### **○企業立地と投資促進**

生産活動の拡大を図っている事業所や、先端生命科学分野の高度な技術集積に高い関心を持つ企業などを主なターゲットとして、新たな企業やサテライトオフィスの誘致に取り組む。また、市内に立地する企業の設備投資の動向を捉え、事業用地のニーズに対応するため、工業用水の確保や新たな産業集積を図るインフラ整備を推進する。

### **○地域に根ざした魅力ある商店・商店街づくりの促進**

商工会議所や商工会などと連携し、消費者のニーズに即した販売手法や情報発信、外国人対応などの取り組みを支援する。また、イベントや買い物弱者対策など、商店街の垣根を越え連携した取り組みや新たな組織づくりを支援し、地域に根ざした魅力ある商店街づくりを促進する。

### **○若者の地元就職の促進**

県外進学者やUIターン希望者が地元就職する契機となるよう、就職情報の発信強化や企業説明会等の開催、地元就職へのインセンティブとなる支援等により地元回帰を促進する。また、関係機関等と連携し、キャリア教育の充実と、市内の中学生、高校生、高専生、大学生などをはじめ、保護者も対象にした地元企業の紹介や就職情報の提供を強化する。

### **○高等教育機関等の研究成果・新技術を核とする新しい産業の振興**

山形大学農学部、鶴岡工業高等専門学校、慶應義塾大学先端生命科学研究所、東北公益文科大学大学院の研究教育活動、さらに国立がん研究センターなどの研究活動を支援し、その研究成果や新技術に基づく事業化を進め、新たなベンチャー企業の創出と育成を促進する。

## ○ 国際観光都市をめざしたインバウンド誘客の推進

鶴岡にしかない魅力を海外へ強力に発信するとともに、関係機関等と連携して外国人に向けた旅行商品の開発や提案に取り組む。また、二次交通の確保や、外国語対応の充実、Wi-Fi等通信環境の改善など、受け入れ環境の充実に取り組む。

## ②課題

### 【人口減少スピードの加速化とこれによる影響への対応】

出生数の低下及び若年層の流出により、本市の人口減少及び高齢化のスピードは加速している。これに伴い、市内事業所における経営者・従業員の高齢化が進むとともに、新規学卒者を中心とする若手人材の確保の困難さが増している。

また、地域内の消費マーケットの縮小により、地域経済は停滞・低迷の状況にあり、これらの状況と経営者の高齢化が相まって、良質な製品、技術、顧客を持つ事業所においても、廃業するケースが拡大する懸念がある。

### 【新型コロナウイルス感染症による影響への対応】

本年4-6月の景況調査では、業況、売上、採算、資金繰りとも、東日本大震災時をも下回る数値となっており、又、当商工会議所による影響調査でも、飲食業、宿泊業を中心に、営業日・営業時間の短縮、予約のキャンセル等による売上減少、資金繰りの悪化といった影響が大きく表れており、更に製造業・建設業においても、サプライチェーンの停滞、受注の減少等による影響がでている。又、先行きの不透明さから、設備投資意欲、消費マインドの低下もみられる状況にある。これらに伴い、パート・臨時社員の縮減、採用の見直し、賞与の縮減等も進み、雇用環境も悪化傾向にある。

また、感染症に伴い、市民の生活様式・消費行動、事業所活動の変化がみられ、これらに対応した事業の見直しが必要となっている。

### 【地域産業の活性化に係る課題】

当市は、慶應義塾大学先端生命科学研究所を核としたライフサイエンス分野における企業集積、ユネスコ創造都市ネットワークへの加盟を認められた食文化、日本遺産に認定された「出羽三山」、「サムライゆかりのシルク」、「北前船寄港地」、更には、酒井家の城下町としての歴史・文化など、優れた地域資源を有する。又、米、野菜を中心とした農業産出額は全国的にも有数のものである。

しかしながら、これらの優れた地域資源を活かした商品の開発、事業の展開、観光誘客は、企画開発力、販売力の弱さもあり、伸び悩み・停滞の状況にある。

また、平成28年の小売吸引力は93.7で、県内主要都市の中で唯一100を下回っており、インターネットによる買回り品の購入拡大に伴い、低下傾向にある。又、中心商店街では、市民の利用頻度、商店数とも減少傾向が引き続いている。

## (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

当商工会議所では、平成27年に策定した中期行動計画の見直しを進めているが、基本方針に

- 人口減少の抑制及び企業の人材確保難・地域経済の縮小など人口減少による諸課題への積極的な対応
- 新型コロナウイルス感染症による影響を受けた事業所の存続・雇用の維持及び地域経済の早期回復に向けた積極的な対応

を加えるとともに、基本戦略及び重点事業を下記のとおり構成し、令和3年度からの事業計画及び予算に反映させる予定である。

- 基本戦略
  - ・先端性・伝統に基づく競争力のある企業の育成
  - ・魅力ある商店の育成と中心商店街の賑わいづくり
  - ・「自然」、「歴史」、「文化」をテーマとした観光の推進
  - ・若者の地元就職の促進と意欲ある事業所の取組みを支える人材の育成
  - ・産業振興・地域活性化に向けた社会基盤の整備
  - ・経営発達支援計画に基づく伴走型支援の充実
- 重点事業
  - ・地域内での消費・取引の拡大、他地域への販路開拓に向けた取組みの強化
  - ・観光誘客に向けた取組みの強化

小規模事業者については、地域経済の縮小等に対応し、この地域での持続的経営・成長経営及び新規創業が可能となるよう、企業力の向上・戦略的な経営に向けての支援とともに、地域内での取引拡大、首都圏での販路開拓、新たな分野への進出等に向けての支援に努める。

### ②鶴岡市総合計画との連動制・整合性

鶴岡市では、平成21年度から平成30年度までを計画期間とする第1次鶴岡市総合計画を策定、第2次として令和元年度から令和10年度までの総合計画を策定している。

基本計画に基づき「商工と観光」分野として、以下のように課題解決に向けた重点的な施策の方向が示されている。

#### ■商工と観光分野

- 市民の暮らしを支える はたらく場の確保・振興
- 地域の活力の源となる まちの賑わい創出
- 産業を支え発展に導く はたらく人の確保・育成
- 高度な研究教育による 新産業創出と起業家育成
- 鶴岡ならではの観光の振興

#### ■主な取組

- 鶴岡を支える企業の成長力強化
- 企業立地と投資促進
- 地域に根ざした魅力ある商店・商店街づくりの促進
- 若者の地元就職の促進
- 高等教育機関等の研究成果・新技術を核とする新しい産業の振興
- 国際観光都市をめざしたインバウンド誘客の推進

特に、「地域に根ざした魅力ある商店・商店街づくりの促進」では、「商工会議所や商工会などと連携し、消費者ニーズに即した販売手法・情報発信・外国人対応などの取組、また、イベントや買い物弱者対策など商店街の連携した取組等に支援し、地域に根ざした魅力ある商店街づくりを促進する」と掲げている。

また、創業支援において、創業に必要な関係機関から成る「※<sup>1</sup> 鶴岡元気創業応援隊」を核とした創業支援を推進しており、個別の指導や相談の対応、「創業塾」の開催など総合的な支援を連携して行っている。（※<sup>1</sup> 鶴岡創業応援隊の構成：鶴岡市、（公財）庄内地域産業振興センター、鶴岡商工会議所、出羽商工会、日本政策金融公庫、山形県信用保証協会、市内金融機関）

更に、商店街の空き店舗を活用した「チャレンジショップ事業」や、国の認定を受けて実施している「特定創業支援事業」など、創業者に関する鶴岡市との連携支援の体制が整っている。

商工と観光分野の「課題解決に向けた重点的な施策の方向」と「主な取組」の内容は、鶴岡商工会議所が策定している経営発達支援計画の内容と連動しており、鶴岡市と連携して事業を行うことができる体制となっている。

### ③商工会議所としての役割

当商工会議所の令和元年度末の会員数は1,907事業所であり、管内商工業者の46.7%が加入している。

この地域の総合的経済団体としての役割をより主体的に果たすため、平成27年に中期行動計画を策定し、工業、商業、観光等各分野の振興・活性化、これを支える人材の確保・育成、社会基盤の整備に資する事業を展開している。

また、小規模事業者支援の中核的役割をより果たすべく、平成28年には第1期の経営発達支援計画を策定し、小規模事業者の成長経営、新規創業及び事業承継に資する事業を展開している。

両計画とも、鶴岡市の総合計画との方向性を一にし、行政・総合的経済団体各々の立場からの事業展開とともに、事業の効果的・効率的な推進を図るべく、両者の連携・協働による事業展開に努めている。

今後とも、人口減少下における産業振興・地域の活性化、感染症による影響からの早期回復、小規模事業者の成長経営等に向けて、鶴岡市等との連携を強化し、より積極的に地域の総合経済団体としての役割を果たしていく所存である。

### （3）経営発達支援事業の目標

「地域の現状及び課題」および「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」を踏まえ、今後5年間に於いて下記の目標を設定し、個々の企業力を活かす経営支援を実施する。

- ① 情報提供、経営分析、事業計画の策定を通じた「起業・創業」、「事業継続・成長経営」、「事業承継・事業整理」の各ステージにある事業所へのきめ細やかな支援
- ② 人口減少、コロナ禍による地域経済の縮小・停滞の早期回復に向けた積極的な取組み

## 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3年4月1日～令和8年3月31日）

(2) 目標の達成に向けた方針

経営発達支援事業目標項目についての方針として以下のように取り組んでいく。

### ① 情報提供、経営分析、事業計画の策定を通じた「起業・創業」、「事業継続・成長経営」、「事業承継・事業整理」の各ステージにある事業所へのきめ細やかな支援

#### a. 「起業・創業」段階での支援

創業支援機関や特定創業支援事業を行う鶴岡市と連携し、相談事業等を通じて多くの創業者（創業予定者）の掘り起しとその状況把握・分析を行い、創業セミナー等の開催や専門家との連携による事業計画の策定支援、山形県や鶴岡市の創業者向け補助金等支援メニューの情報提供を行うなど、親身な支援で創業を後押しする。また、創業間もない事業者においては、PDCA サイクルに基づく継続的支援を行い、持続できる経営基盤の構築を支援する。

#### b. 「地域での持続的経営・成長経営」段階での支援

地域に根ざした経営意欲のある小規模事業者に対して、将来を見据えた事業計画の策定から実施までを伴走支援し、専門的な分野には専門家と連携して継続的・効果的支援を行なうことで、事業者の持続的経営・成長経営を図る。小規模事業者本人が見落としやすい外部要因について各種調査・分析、市場の動向・ニーズデータなどの情報を提供して支援する。また、発展性のある事業計画を遂行するにあたり国や県等の各種補助金やセミナーの活用支援、また商談会や展示会への参加支援等を通して販路開拓支援を行なう。

補助金獲得や融資を目的とした事業計画策定であっても、計画策定の重要性を理解してもらい、信用信頼の関係を築きながらフォローにあたり、事業者の経営力の向上による「稼ぐ力」を支援する。

#### c. 「事業承継・事業整理」段階での支援

事業承継は、組織や個人のデリケートな内容に触れるため積極的な介入が難しく、慎重に支援する必要がある。まずは、一般的な現状分析を契機に事業承継についての話題にも触れるなど、事業主に自然な流れで承継に対する気付きを与えることが重要である。事業承継計画の策定にあたっては、事業引継ぎ支援センター等の専門家と連携し、適宜情報提供を行ないながら、円滑な事業承継や新たな事業展開に取り組めるよう支援を行なう。

### ② 人口減少、コロナ禍による地域経済の縮小・停滞の早期回復に向けた積極的な取り組み

人口減少に歯止めが掛からない状況に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響が小規模事業者に大きくのしかかっており、今後もしばらく地域経済の縮小・停滞が続くと予測される。

このまま従来通りの営業を続けていたのでは経営が成り立たなくなる恐れがあることから、新たな商品・サービスの開発や販路拡大に取り組むことを苦手とする小規模事業者へ、地域内での消費・取引の拡大及び他地域への販路拡大に向けた商談・展示会への出展やインターネット販売等への取組みに支援を行う。

また、コロナ禍によりダメージを受けた小規模事業者の経営継続・雇用の維持に向けて、国及び県・市の施策に係る情報提供、施策活用の支援に努めつつ、地域経済の早期回復を図る。加えて、コロナ禍においては、非対面や接触回避対策を講じるなど新・生活様式に対応したビジネスモデルへの転換が求められており、経営環境の整備に向けて支援する。



### 3. 経営発達支援事業の内容

#### 3-1. 地域の経済動向調査に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

当市の経済動向や小規模事業者の経営状況を的確に把握するため、当所では日本商工会議所 LOBO 調査や日本商工会議所景況調査、さらに付帯調査を加えた鶴岡商工会議所景況調査の実施を行った。さらに巡回・窓口相談や移動商工会議所の実施においては事業者との接触によるリアルタイムな景況感の聴き取りを行ってきた。調査を集計、分析した結果はホームページやメールマガジン、会議所報に掲載し、さらに巡回・窓口指導時にも資料として提供するなど、情報の届きにくい小規模事業者にも情報提供を行ってきた。

H29 年にリニューアルしたホームページにおいて、各種統計・データの情報ページを作り、その中において当所で行った各種調査の結果に加え、山形県や鶴岡市の経済動向、また経済センサス等の行政機関による調査結果についての掲載、加えて、R2 年度に実施している鶴岡市における新型コロナウイルスの影響に関する調査について掲載し、地域に及ぼしている現状について情報提供を行った。

###### 【課題】

これまで提供してきた調査資料については、小規模事業者が活用するにあたり分かりやすいものであったか、経営に役立つものであったかという検証をしていない。

このため、小規模事業者の目線になり、地域に根付いた経営をしている事業者の経営判断に資するため、これらの内容、情報提供の方法等を見直すとともに、鶴岡市経済動向をはじめとする各種調査の活用を促進を図る必要がある。

また、鶴岡市の統計や国の提供するビッグデータ等についても、情報の収集・整理に努め、従来行っている調査と併せて情報提供できるようにし、さらに分析結果は経営指導員が指導する際の資料として活用できるよう理解を深める必要がある。

加えて、新型コロナウイルスの影響により消費動向が大きく変化しているため、実態調査も継続する必要がある。

##### (2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①日本商工会議所 LOBO 調査	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
②中小企業景況調査及び鶴岡商工会議所付帯調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
③新型コロナウイルスに係る実態調査	2 回	2 回	1 回	1 回	1 回	1 回
④移動商工会議所	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
⑤鶴岡市経済動向	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

### (3)事業内容

#### ①日本商工会議所 LOBO 調査（継続実施）

概要	全国の商工会議所ネットワークを活用し、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」を全国ベースで調査するとともに、付帯調査を実施し、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活用する。
調査対象	全国 333 商工会議所の会員 2,727 企業（令和 2 年 8 月調査時点） うち、当所では市内の建設業、製造業、卸売業、小売業、サービス業の業界を代表する 5 社に依頼。
調査時期	毎月実施（年 12 回）
調査項目	業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・販売単価・従業員の前年同 月比（前年同月と比較した今月の水準）と向こう 3 カ月の先行き見通し（今月水準と比較した向こう 3 カ月（当月を除く）の先行き見通し）、自社が直面している経営上の問題、付帯調査（設備投資の動向、採用実績の動向、新型コロナウイルスによる経営への影響など）
調査方法 公表方法	FAX にて送付・回収。調査結果は、当所ホームページ「各種統計・データ」にて情報発信。
分析方法	日本商工会議所が集計・分析した結果により、調査全体での動向や業種別の動向、地域別（ブロック別）での動向に注目し、相談内容に応じて経営指導員が他の経済動向調査との比較から分析を行なう。

#### ②中小企業景況調査及び鶴岡商工会議所付帯調査（継続・拡充）

概要	独立行政法人中小企業基盤整備機構が中小企業を対象に、DI 値による景気動向を総合的に把握することを目的に実施している。また、当地域の身近な景況感のデータとして、同じ調査内容を当所管内企業に調査をするとともに、付帯調査を実施し、地域内の企業を取り巻く経営環境や直面する課題等についても把握することを目的に実施している。
調査対象	商工会議所、商工会、中小企業団体中央会により任意抽出した約 18,912 社の中小企業（R2.6.1 調査時点） うち、当所では市内の建設業 5 社、製造業 10 社、卸売業 6 社、小売業 10 社、サービス業 19 社 計 50 社に調査を依頼。さらに業種に偏りがでないよう配慮して 220 社を選び調査を依頼。
調査時期	四半期ごとに実施（年 4 回）
調査項目	業況判断・売上高・経常利益等、設備投資の状況、直面している経営上の問題点。加えて、付帯調査（設備投資の動向、採用実績の動向、新型コロナウイルスによる経営への影響など）を実施。
調査方法 公表方法	経営指導員の聴き取り、FAX にて送付・回収。当商工会議所調査結果は、当所ホームページ「各種統計・データ」、メルマガにて情報提供し、会議所報には概要版を掲載する。新規として、フェイスブックでの情報提供を行う。
分析方法	独立行政法人中小企業基盤整備機構で集計された結果より、調査全体での動向や業種別の動向、地域別（ブロック別）での動向に注目し、時系列データも活用しながら各種動向を分析する。また、当所景況調査については経営指導員等が調査結果を全業種・業種別にして集計し、これまで蓄積してきた調査データと比較しながら各業種の動向を分析する。

### ③新型コロナウイルスに係る実態調査（新規）

概要	新型コロナウイルスの感染拡大後、地域経済に及ぼす影響について調査を行う。
調査対象	鶴岡商工会議所管内事業所、出羽商工会管内事業所、鶴岡市商工課が対象とする市内事業所
調査時期	年1～2回の実施
調査項目	「新型コロナウイルス」に関する影響、対策、支援策等
調査方法 公表方法	鶴岡商工会議所管内事業所、出羽商工会管内事業所、鶴岡市商工課が対象とする市内事業所に郵送またはWeb上に掲載し、FAX・Webにて提出いただく。
分析方法	調査については経営支援課で集計し、経営指導員が全業種と業種別にして状況分析を行う。

### ④移動商工会議所（継続実施）

概要	経営指導員が地域へ出向く形で企業との交流を図る「移動商工会議所」を実施し、日中の相談が困難な小規模事業者のために、国や県の支援策・補助金などの情報提供や地域の経済動向、また補助金等を活用した事例について紹介しながら景況感について聴き取りをする。
調査対象	鶴岡市内1～6学区から1か所、遠方地域から1か所で実施
調査時期	10月～12月の期間内に2回実施
調査項目	現在の経営状況や経営課題の聴き取り
調査方法	当所役職員と参加事業者の懇談会形式
分析方法	懇談会で聴き取りした経営状況や経営課題については、課内にて情報共有し、解決策について話し合う。経営指導員が事業者の調査情報をデータ入力し、蓄積を行なう。

### ⑤鶴岡市経済動向（継続・拡充）

概要	鶴岡市が公開している経済に係る動きをまとめた資料。県内他市との比較や、国・県、更に海外経済の概況も踏まえた当地域経済の動きを知ることができることから、事業展開の企画・立案の基礎資料として活用する。
調査対象	鶴岡市やハローワーク、金融機関等へ各種申請を行った方や、大型小売店等が調査対象。他に、山形市・酒田市・米沢市と、山形県（経済動向月例報告）、内閣府（月例経済報告）によるデータが収録。
調査時期	毎月実施（年12回）
調査項目	新設住宅着工戸数、職業紹介の状況、企業倒産状況・新設会社状況、手形交換状況、制度融資新規利用状況、大型小売店販売額動向、消費者物価指数、観光客数、

	新車登録台数新車登録台数
調査方法 公表方法	鶴岡市商工観光部商工課(統計担当)が、市の登録件数等の他、県や国のデータをもとに集約し、鶴岡市の統計としてホームページにて公開している。当所ホームページ「各種統計・データ」により情報提供、今後は毎月の公開時に「新着情報・お知らせ」としてのトップページでも発信していく。
分析方法	経営指導員が鶴岡市商工観光部商工課で調査・公開している地域内の動向結果を、積極的に活用し分析する。当地域経済のみならず、県・全国等の商圈に合わせた分析を行う。

#### 【調査・研究】鶴岡市の統計やビッグデータ等の活用（新規）

概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鶴岡市で提供している統計情報や国が提供するビッグデータ「地域経済分析システム（RESAS）」等を活用し、各種データの分析の結果について小規模事業者が必要とする地域の経済動向の情報をどのような形で、どのタイミングで提供するかを検討する。</li> <li>・日本商工会議所の「地域診断サービス」を活用し、サービスの担当者から経営指導員を対象にデータの分析と評価について指導してもらい、その結果をどのように事業計画策定支援等で活かすことができるか研究する。</li> </ul>
調査研究 する項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>①人口マップ <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口の増減、将来人口推計</li> </ul> </li> <li>②地域経済循環マップ <ul style="list-style-type: none"> <li>・「生産面」「分配面」「支出面」の全ての側面から地域経済の資金の流れを把握</li> </ul> </li> <li>③産業構造マップ <ul style="list-style-type: none"> <li>・産業の構成、雇用・売上で地域を支える産業など</li> </ul> </li> <li>④企業活動マップ <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の創業比率</li> </ul> </li> <li>⑤観光マップ <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外の宿泊者の動向</li> </ul> </li> <li>⑥まちづくりマップ <ul style="list-style-type: none"> <li>・滞在人口の動き</li> </ul> </li> </ul>

#### (4) 成果の活用

##### ①ホームページや SNS などのインターネットツールを活用した情報提供

- ・調査、情報収集、分析した結果については、会議所報やメルマガ、ホームページへの掲載に加え、フェイスブックなどの SNS を活用して広く周知する。SNS での発信により閲覧数やコメントなどで調査項目の検証材料とする。

##### ②経営指導員等の支援時に活用

- ・経営指導員等が整理・分析したデータを共有し、巡回や窓口指導で対応する小規模事業者の事業計画策定や販売戦略、販路開拓等の参考資料として活用する。

### 3-2. 需要動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

小規模事業者においては、長年経験や勘に頼った経営判断が成されることが多く、消費者が欲している商品を市場へ投下するマーケットイン経営ではなく、作り手が良いと思ったものを市場へ投下するプロダクトアウト経営が主流となっている。そのため、消費者ニーズを的確に捉えることが出来ず、販売機会損失による売上げの減少や生産ロスが発生していると考えられる。

当所ではこれまでも、市場動向の変化が大きい製造業、飲食・食品・身の回り品等小売業を中心に、消費者ニーズや市場動向等を把握する調査を行ってきた。しかし、それら多くの調査は分析及び支援先事業者における活用が十分とは言えず、調査対象者も主に地域内のステークホルダーへの聞き取りが多い傾向にあった。

##### 【課題】

消費者の行動やニーズが短期間で変化する中、消費者ニーズを捉えたマーケットイン経営への転換を図るためには、業種毎に鶴岡市の情報統計、ビッグデータを活用しての市場分析とともに、消費者ニーズ、取引先のニーズを把握することが重要となる。

人的資源が乏しい小規模事業者が需要動向調査を行なうには、経営指導員のサポートが必要であるが、将来的には事業者自身が調査・分析できるノウハウを身に付けられるよう、事業者の自走を促す支援も必要である。

需要動向調査や経営分析等においては、経営支援基幹システム「BIZ ミル」を活用しデータを蓄積、見える化し、経営指導員等による効率的な伴走型支援に役立てる。

#### (2) 目標

	調査内容	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
地域内 需要調査	①鶴岡ものづくり企業懇談会 における調査	3者	3者	3者	4者	4者	4者
	②競争力のある実店舗づくり に関する需要動向調査	-	3者	3者	3者	3者	3者
	③わたしのイチオシ！つるおか 名物コンテストにおける調査	-	非 開催	5者	非 開催	5者	非 開催
地域外 需要調査	④「ビジネスマッチ東北」等 商談会における調査	-	4者	4者	4者	4者	4者
	⑤「地域うまいもんマルシェ」 等物産展における調査	-	4者	4者	4者	6者	6者
	⑥DEGAM 鶴岡ツーリズムビューローとの 連携による観光客動向調査	-	3者	3者	3者	3者	3者
	⑦ふるさと納税寄付者 に対するアンケート調査	-	3者	3者	3者	3者	3者

### (3)事業内容

#### 地域内需要動向調査

##### ①「鶴岡ものづくり企業懇談会」における調査

当会議所主催事業の「鶴岡ものづくり企業懇談会」は、市内ものづくり企業が有する技術や製品について情報交換を行ないながら、参加企業間の取引拡大や関係支援機関との新たな連携を目的に開催している。本項目では、プレゼン事業者に係る BtoB の取引拡大に向けて、参加企業へのアンケート・ヒアリング調査を行なう。

【サンプル数】参加企業 20 名／事業者を目標に調査を実施

【調査手段・手法】2～4 者程度がプレゼン及び商談ブースを設置し質疑応答及び意見交換を実施。参加企業との一次的マッチングと、参加企業の取引先への紹介による二次的マッチングの可能性を、アンケートやヒアリングにより調査する。

【分析手段・手法】懇談会参加企業より収集した調査内容を、山形県工業技術センターやよろず支援拠点等の専門家らに意見を聞きながら、経営指導員が分析を行なう。

【調査項目】①技術の強み・弱み、②価格、③納期、④需要の有無、⑤取引先への紹介の可否等  
【調査・分析結果の活用】

よろず支援拠点やエキスパートバンク等の専門家を交えて検討を行ない、理解しやすいよう見える化を行ない事業者へ直接説明する形でフィードバックし、今後の事業計画作成に活用する。

各種補助金を活用して設備導入や新製品の開発など新たな販路開拓を図る場合には、補助金申請時の経営計画の分析結果として活用する。

##### ②競争力のある実店舗づくりに関する需要動向調査

小売業においては、郊外型店舗や EC 市場への需要の流出が見られ、実店舗の需要が減少傾向にある。飲食業においては、新型コロナウイルスの影響により、来店客数が大幅に減少するなど苦戦を強いられる事業者が多い一方で、大手ファストフード店のテイクアウト業態では売上げが伸長している傾向もあり、小規模事業者にとっては経営戦略を再考する時期にある。

本項目では、応募事業者に係る BtoC の新たな販路拡大に向けて消費者へのアンケートやヒアリング調査を行なう。

【サンプル数】3 事業者において、調査店へ来店・利用した一般消費者 50 名を目標

【調査手段・手法】調査事業者は当所会報等にて広く募集。アンケートやヒアリングシートにより、実店舗において経営指導員がサポートしながら調査を実施。

【分析手段・手法】調査実施事業者より調査結果を回収・集計し業界統計等と照合しながら経営指導員が分析を行なう。

分析結果は BIZ ミルを活用しデータを蓄積すると共に、グラフ化により事業者の理解度を高める。

【調査項目】・基礎情報：①性別、②年代、③居住地など

・商品評価：(小売業) ①品質、②価格、③サービス、④店舗空間など

(飲食業) ①利用頻度、②予算、③シーン(誰と)、④価格帯、⑤来店動機、⑥選定基準、⑦検索媒体、⑧味、⑨価格、⑩接客、⑪サービスなど

【調査・分析結果の活用】

よろず支援拠点やエキスパートバンク等の専門家を交えて検討し、事業者へ直接説明する形でフィードバックし、今後の事業計画作成に活用する。

各種補助金を活用して店舗改装や HP 改良等を新たな販路開拓を図る場合には、補助金申請時の経営計画の分析結果として活用する。

### ③「わたしのイチオシ！つるおか名物コンテスト」における調査（隔年開催）

当所と鶴岡食文化創造都市推進協議会（鶴岡市企画部食文化創造都市推進課内）及び出羽商工会の三者により主催する食品コンテスト。地域の農林水産物を活かした魅力的な新商品開発を促進させるとともに、BtoC の新たな販路開拓の一助とすることを目的に開催。

審査員から得られた評価を分析し、出品商品のブラッシュアップや新商品開発に活用する。

【サンプル数】5 事業者において、本コンテストの審査員（平成 30 年度は審査員 100 名。ただしコンテストの開催方式により変動あり）より調査。

【調査手段・手法】食味・パッケージ・鶴岡らしさ・値ごろ感などの審査基準を基に調査。

【分析手段・手法】調査結果を集計し、商品単体の評価及び他出品商品との比較を実施。評価傾向について経営指導員が分析を行なう。

【調査項目】ネーミング・包装、商品の外観、おいしさ、値ごろ感、鶴岡らしさ

【調査・分析結果の活用】

審査結果は、事業者が理解しやすいよう図表化を行ない、経営指導員が直接説明する形でフィードバックし、今後の事業計画作成に活用する。

各種補助金を活用して商品の改良や開発を行ない新たな販路開拓を図る場合には、補助金申請時の経営計画の分析結果として活用する。

## 地域外需要動向調査

### ④「ビジネスマッチ東北」等商談会における調査

毎年仙台市で開催される東北最大級のビジネス展示会・商談会「ビジネスマッチ東北」等商談会で需要動向調査を行なう。ビジネスマッチ東北は例年、来場者 7,000 名、出展社約 400 社。小規模事業者の出展に関して当所が窓口となり、4 事業者程度の商品やサービスを出展。来場者に対しヒアリングやアンケートにより BtoB 取引拡大のための需要動向調査を行なう。

【サンプル数】展示ブースへ立ち寄った商談会来場者 30 名／事業者を目標

【調査手段・手法】支援事業者の商品やサービスについてヒアリングやアンケート調査を実施。経営指導員が出展サポートを行ないながら調査への回答を依頼する。

【分析手段・手法】調査実施事業者より調査結果を回収し、専門家等の意見を参考に経営指導員が分析し、事業者が理解しやすいよう、定量分析は図表化するとともに定性分析は端的に説明する。

【調査項目】・基礎情報：①社名、②所在地、③業種、④事業内容等

・商品評価：①商品力（味・技術力）、②価格、③ボリューム、④パッケージ、⑤デザイン、⑥ネーミングなど、出品物に合わせ 5 段階評価や自由記述にて調査

【調査・分析結果の活用】

分析結果は、経営指導員が事業者へ直接説明する形でフィードバックし、今後の事業計画作成に活用する。

各種補助金を活用して商品の改良や新たな PR ツールを製作するなど新たな販路開拓を図る場合には、補助金申請書の経営計画の分析結果として活用する。

### ⑤日本百貨店「地域うまいもんマルシェ」等物産展における調査

日本商工会議所が企画運営する、日本百貨店しょくひんかん内「地域うまいもんマルシェ」

ブースにおいて、地域資源を活用した食品を取り扱う事業者を対象に商品やパッケージなど、BtoC 取引拡大のためのアンケート調査を実施する。

【サンプル数】4~6 事業者において、出展ブースへ立ち寄った来場者 50 名を目標

【調査手段・手法】展示ブースにて、支援事業者の出展商品やサービスについて、ヒアリングやアンケート調査を実施。経営指導員などがサポートを行ないながら調査への回答を依頼する。

【分析手段・手法】専門家等の意見を参考に経営指導員が分析し、事業者が理解しやすいよう、定量分析は図表化するとともに定性分析は端的に説明する。

【調査項目】・基礎情報：①性別、②年齢、③職業、④所在地等

・商品評価：①味、②価格、③ボリューム、④パッケージデザイン・ネーミング、⑤満足度などを、5段階評価や自由記述にて調査

【調査・分析結果の活用】

調査実施事業者より調査結果を回収・分析した結果を経営指導員が事業者に直接説明する形でフィードバック。専門家を交え市場動向を確認し、今後の商品改良や開発、PR 方法等について検討を行なう。

商品の改良や新たな PR ツールの製作など新たな販路開拓を図る場合には、分析結果を踏まえた経営計画を策定して各種補助金の申請・事業実施に役立てる。また、事業計画作成に活用する。

#### ⑥DEGAM 鶴岡ツーリズムビューローとの連携による観光客動向調査

鶴岡市内を訪れる観光客の行動を、スマートフォンによるアンケートシステムを用いて分析。観光客の基礎データや行動傾向を基に、事業者の商品やサービスの開発など BtoC 販路拡大のために活用する。

【サンプル数】鶴岡市への旅行者 2,400 名の行動・購買データを分析（DEGAM 鶴岡ツーリズムビューロー「鶴岡市観光客行動調査報告」、2020 年 9 月における回答者数を基に試算）

【調査手段・手法】市内約 50 の宿泊施設のフロントにて、チェックイン時に QR コード付きの名刺カードを配布し、調査フォームより回答。

【分析手段・手法】得られた調査データは、静岡県立大学のデータ解析技術により解析。そこから見えてくる観光客の顕在的・潜在的ニーズを経営指導員が分析する。

【調査項目】①性別、②年齢、③所在地等、④グループ形態、⑤交通手段、⑥旅行日数、⑦宿泊エリア、⑧各種割引制度の利用状況、⑨旅行予算、など

【調査・分析結果の活用】

分析結果により得られたデータは経営指導員が宿泊・観光業の事業者へ説明すると共に、隠れた需要の掘り起こしやそのニーズを捉えた商品開発などに活用する。また、事業計画作成に活用する。

#### ⑦ふるさと納税寄付者に対するアンケート調査

支援事業所の商品を返礼品として選定した寄付者を対象に、選定に至った経緯や、商品力、発送に係る対応等について調査を行なうことで、商品力・サービス力・情報発信力等の更なる向上を図ることを目的に調査を実施する。3 事業者程度の返礼品を選定し、ヒアリングやアンケートにより BtoC 販路拡大のためのニーズ調査を行なう。

【サンプル数】1 事業者 1 商品につき 100 名を目標

【調査手段・手法】支援事業者の返礼商品選定者に対し、返礼品とともにインターネット回答できるアンケート依頼を同封し、選定の決め手や商品力等について調査を行なう。



【分析手段・手法】ふるさと納税ポータルサイト運営会社の EC コンサルタントや、よろず支援拠点等の専門家に意見を聞くとともに、BIZ ミルでデータを蓄積し、事業者に分かりやすいように見える化し、経営指導員等と事業者が総合的に分析を行なう。

【調査項目】・基礎情報：①性別、②年齢、③職業、④所在地等

・商品評価：①購入品、②購入の決め手（味、価格、ボリューム、パッケージ、デザイン、ネーミングなど）、③満足度などを、5段階評価や自由記述にて調査

【調査・分析結果の活用】

調査実施事業者より調査結果を回収・分析した結果を事業者へ直接説明する形でフィードバックし、今後の事業計画作成に活用する。

商品の改良や新たな PR ツールの製作など新たな販路開拓を図る場合には、分析結果を踏まえた経営計画を策定して各種補助金の申請・事業実施に役立てる。また、本調査を継続的に行ない満足度の推移を計測するため、BIZ ミルを活用しデータの蓄積を行なう。

#### 4. 経営状況の分析に関すること

##### (1) 現状と課題

###### 【現状】

経営状況の分析を行う機会の少なかった小規模事業者に対し、日常的な巡回・窓口での経営指導や経営分析セミナーを通して、正しい分析をすることにより事業者本来の経営課題を抽出することができること、また、見えなかった経営課題の掘り起こしに繋がることを伝えながら、経営分析の必要性の啓発に努めた。また、多くの小規模事業者が活用している国の持続化補助金や県・市の経営支援策の補助金については、申請にあたり経営分析が必要となるのだが、申請事業者の大半が自社の分析部分については初めて触れることが多いため、経営指導員と事業者が共に経営状況の分析に取り組みながらその重要性を理解してもらう機会としている。

###### 【課題】

セミナー受講者の中から支援対象者の掘り起しを行っているが、事業者の関心が低く、本格的な経営状況の分析に繋がるのが少ない。今後はセミナーの開催について、事業者の求める分析手法や業種別に開催等をするなど、カリキュラムの内容について再検討を図る必要がある。また、補助金申請やマル経などの融資申込時の経営分析は必要な時期のみの分析となることが多いため、事業者に経営分析の重要性を十分に伝えきれていないことも考えられる。これらの活用は事業者に対し、分析に対する「気付き」を与える有効的な支援策でもあることから、申請支援の段階において分析に対する理解をより深めてもらい、詳細な経営分析へと導くことが必要である。

また、事業者それぞれのニーズに合わせた分析を行うための高度・専門的な知識を補うため、外部専門家等と連携した形での支援が必要である。

加えて、経営状況の分析では、定性・定量の両方の状況を分析する必要があるが、経営指導員の経験やスキルに差があることから、今後は支援対象者に応じた分析手法について標準化したものを整備したうえで支援を行う必要がある。

これまで支援対象者をステージ別に区分し、支援を行ってきたが、この区分については引き続き継続して実施する。

〈ステージ別区分〉

- 「起業・創業」段階にあるもの
- 「持続的経営・成長経営」を目指す事業者
- 「事業承継・事業整理」段階にある事業者

(2) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①セミナーの開催回数	5 回	5 回	5 回	5 回	5 回	5 回
起業・創業	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
持続・成長	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
事業承継	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②分析件数	70 件	75 件	80 件	85 件	90 件	100 件

※分析件数：経営指導員一人当たり 20 件×5 名を目標とするが、令和 7 年度の目標達成を目指し、段階的に設定。

(3) 事業内容

①支援対象者の掘り起こし

経営状況の分析をする支援対象者については、経営指導員等による補助金・融資等の内容を含めた巡回・窓口における相談時やホームページ・会報・同業者が集う部会の会合等を活用した啓蒙活動、さらに経営分析セミナー及び事業計画策定の重要性を啓発するセミナーの受講者の中から掘り起こす。

セミナーの開催については、事業計画策定のテーマと合わせて実施することで、経営分析から事業計画策定までの継続した取り組みを行なう事業者の掘り起こしへと結びつける。

各支援策による対象者については、事業者とのコミュニケーションを図ることができる先とし、信用信頼の関係から本音で話し合える事業者を選定する。選定は、月 1 回の課内打ち合わせにて行なう。

【セミナー】

	募集方法	開催回数	受講者数
①創業セミナー ・起業予定者 ・起業して間もない事業者	ホームページやフェイスブックによる周知、創業支援機関への周知とチラシの設置、地域新聞の突出し広告、市の広報や地域情報誌での広告掲載	2 回	各回 15 名
②経営分析・計画策定セミナー ・経営分析をしたことがない事業者 ・事業計画策定を目指す事業者 ・各種補助金申請を目指す事業者	経営指導員等の巡回、ホームページやフェイスブックによる周知	2 回	各回 20 名
③事業承継セミナー ・承継を検討している事業者	経営指導員等の巡回、ホームページやフェイスブックによる周知	1 回	10 名

## ②経営分析の内容

### a. 「起業・創業」段階にあるもの

- ・鶴岡市では、創業間もない起業者の経営の安定を図るため、鶴岡地域の創業支援機関・団体が連携し、創業支援ネットワーク「鶴岡元気創業応援隊」を作り、支援体制を整備している。このネットワークを核とし、ビジネスモデルの構築、資金調達など創業に必要な要素に応じて、関係機関の強みを生かした創業支援を行っている。  
創業希望者の現状を的確に把握するため、相談の初期の段階で、略歴や創業の動機等を聴き取りし、その結果を「個別相談カルテ」等を活用して課内で共有できる仕組みを作り、創業計画策定まで継続して支援する体制を整える。

分析項目	①定量分析 ・収益性、安全性、生産性、効率性、成長性、損益分岐点等の分析 ②定性分析 ・自分の棚卸（やりたいこと、できること、市場や社会が求めていること） ・事業コンセプト（ターゲット、ニーズ、独自性・セールスポイント）
------	--

### b. 「持続的経営・成長経営」を目指す事業者

- ・小規模事業者が販路開拓や生産性向上のための設備投資の「攻めの経営」、資金繰り難やコロナ禍での経営の維持のための「守りの経営」を支援するため、マル経融資や持続化補助金等の活用をすすめている。融資や補助金等の活用を契機に経営分析の重要性を伝えることができるため、事業者には継続して支援を受ける体制としてもらうことを理解いただき、承諾を得た事業者については支援対象者として選定し、継続支援を行う。

分析項目	①定量分析 ・収益性、安全性、生産性、効率性、成長性、損益分岐点等の分析 ②定性分析 ・強み、弱み、技術、資格、人脈、マーケティングに関する分析
------	---

### c. 「事業承継・事業整理」段階にある事業者

- ・事業承継では、経営者の想いと後継者の有無を踏まえ、事業を存続させる必要性や価値について分析したうえで、「事業を受け継ぐ側」（後継者）と「事業を譲る側」（経営者）がお互いに現状と課題を認識し、計画的な取り組みを検討する。事業承継及び事業の継続が困難と思われる事業者の内容によっては、高度な知識を必要とするため、事業引継ぎセンターや専門家と連携して支援にあたり、分析を行う。

分析項目	①定量分析 ・収益性、安全性、生産性、効率性、成長性、損益分岐点等の分析 ②定性分析 ・現状分析（ヒト・無形資産、有形資産、競合、パートナー、お客様など）
------	--

## 【分析手法】

支援対象とした事業者との個別相談により現状を把握した後、その状態にあったセミナーや支援策へ誘導し、個別相談と支援策を組み合わせながら着実にステップアップできるよう継続して支援を行う。相談内容は中小機構の「個別相談カルテ」「事業分析シート」等を活用して整理し、

経営指導員が共有できる体制をとる。しかし、経営指導員の限られた人員と支援にかかる時間が不足していることもあるため、経済産業省のローカルベンチマークや経営支援基幹システム「BIZミル」等のITを活用した分析支援を検討し、効率的な支援ができるようにする。さらに、ホームページで、「日本政策金融公庫小企業の経営指標」や「中小機構経営自己診断システム」などの「経営分析に役立つツール」を掲載し、自社の数値等の比較から事業者自身の強み・弱みを認識させ、課題抽出から問題認識に役立てる。

#### (4) 分析結果の活用

- ・分析結果は、支援の段階ごとに支援対象者に説明のうえ、図解化（見える化）して分かりやすく提供する。支援対象者と経営指導員が共有し、理解を深めながら事業計画策定等の次のステップへ支援していく。また、「BIZミル」を活用した分析は、支援対象事業所の支援データが蓄積されて一元化されるため、経営指導員間における情報の共有化を図ることができる。
- ・経営指導員によるミーティングを行うなどし、分析結果を共有することで、経営指導員の異動等で事業者の担当が交代する際も蓄積された情報を有効に活用でき、スムーズな引き継ぎを行うことができる。

### 5. 事業計画策定支援に関すること

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

自社の財務状態や地域内外の経済情勢の変化に気付いても、成り行きのまま経営を続けている小規模事業者が多いことから、調査・分析の成果を活用した課題解決・持続的発展へつなげる事業計画策定支援を行ってきた。また、商工会議所報やホームページにて、「計画策定の効果があった優良事例」を紹介するとともに、「創業セミナー・創業塾」「経営分析・事業計画策定セミナー」「事業承継セミナー」等を開催し、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起こしを行ない、計画策定へ導いてきた。しかし、これらは動機付けにつながることから、一定の効果はあるものの、事業者が自発的に取り組むまでには至っていないのが現状である。

##### 【課題】

これまでは、セミナー開催から小規模事業者を掘り起こし、そのまま計画策定に至るケースが少なく、補助金申請やマル経融資等の資金調達を目的とするものが大半であった。補助金や融資での計画策定は、事業を継続していくうえで重要なものであるが、人口減少、高齢化、競争の激化、地域経済の低迷などの構造変化の中で、小規模事業者が持続的に事業を発展させていくためには、需要を見据えた事業計画の策定と実行が必要である。計画策定がゴールとなることがないよう、計画のブラッシュアップや継続した支援を行ない、事業計画策定の重要性とともに経営状況の分析の実施が必須であることを理解してもらう必要がある。

また、セミナー・個別相談の実施については分析セミナー同様、支援対象者の掘り起こしを増やすために内容を見直して開催し、個別相談は専門家を交えた支援体制でセミナーと別日に実施することも検討する。

#### (2) 支援に対する考え方

セミナー等における事業計画策定の重要性の啓蒙、また補助金等の申請をきっかけとした意識改革により事業者自ら策定に取り組むとき、小規模事業者の中には経営者自らが計画策定の時間やスキルが不足しているため、どう行動すればよいかわからないということも多い。このため、

経営指導員等による個別フォローに加え、専門家を交えた個別相談等を実施し、小規模事業者のフォロー体制の充実化を図ることで事業計画策定へと導く。

また、高齢化や人口減少により小規模事業者数が減少傾向にある当地域において、新規創業を促進させることは重要であり、事業計画策定の重要性を唱えるには創業時が効果的であることから、創業計画策定に関しても伴走して支援しながら取り組む。

さらに、事業承継の支援希望者には、事業引継ぎ支援センターとともに、経営資源の承継、資産の承継などの経営課題を把握し、支援にあたる。

目標として、経営状況分析を行った事業者の6~7割程度/年の事業計画策定を目指す。併せて、持続化補助金等の申請を契機として経営計画の策定を目指す事業者の中からも実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定に繋げていく。

経営指導員は事業計画策定にあたり、地域の経済動向調査や個社の商品やサービスの需要動向調査の調査結果を把握し、さらに経営状況分析を踏まえたうえで計画策定を行うことが重要であるということ意識して支援を行なう。

### (3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定件数	70 件	52 件	56 件	60 件	60 件	60 件
起業・創業	22 件	15 件	15 件	15 件	15 件	15 件
持続・成長	45 件	34 件	38 件	42 件	42 件	42 件
事業承継	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件	3 件

※これまで策定件数の目標が高く、達成できていなかったことから、実績件数からみて達成を目指すことが可能な目標件数とした。

### (4) 事業内容

#### ①ステージ区分ごとの実施支援

##### a. 「起業・創業」段階にあるもの

〈創業塾による創業計画策定支援〉	
概要	鶴岡市と商工団体、地域の金融機関で構成する「やまがたチャレンジ創業応援事業鶴岡田川ネットワーク(※)」において、「創業塾」を開催し、創業計画策定支援に取り組む。
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業のチラシを作成し、ネットワーク内の各支援機関での創業相談者に案内</li> <li>・鶴岡市、鶴岡商工会議所のホームページ・フェイスブックでの案内</li> <li>・鶴岡市内の金融機関への周知と案内チラシの設置</li> </ul>
支援対象	創業計画策定に取り組む創業希望者、事業計画策定に取り組む創業間もない事業者
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年1回、5日間シリーズとなっており、創業の基礎知識と共に創業計画策定方法を学ぶ。講師と共に経営指導員が当番制で張り付き、受講者とコミュニケーションを図り、講座終了後も引き続き相談できる支援体制づくりをしている。</li> <li>・創業計画については、講座で使用する創業計画の様式に加え、受講者が活用を検討している先のひな型を使って書き込んでもらい、講座終了後も策定をフォ</li> </ul>

	<p>ローし、計画書の完成まで支援する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「個別相談カルテ」等を活用し、講座の当番指導員において受講者の情報を共有し、計画を作るにあたり必要となる資料を準備するなど講義中のフォローにも活用する。</li> <li>・講座の最終日には作成したビジネスプランを発表する。受講者同士でプレゼンテーションを行ない、他の受講者の意見も取り入れながらビジネスプランを完成させることができる。5日間の講座の中で受講者同士意見を出し合い、講座終了後も身近な相談者として交流が図られている。</li> <li>・創業者が活用できる補助金や助成金、また創業者向けの融資制度、加えて相談ができる支援機関について紹介をし活用を促す。</li> </ul> <p>&lt;カリキュラム&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自分の強みを把握して事業計画作成の基本を学ぶ <ul style="list-style-type: none"> <li>・先輩創業者の体験談</li> </ul> </li> <li>2. ビジネスモデルの骨格を創ろう～事業構想の立案～ <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業時の資金調達、創業・起業を支援する機関、団体の機能と活用</li> </ul> </li> <li>3. ビジネスプラン作成</li> <li>4. ビジネスプランのブラッシュアップ</li> <li>5. ビジネスプランのプレゼンテーション</li> </ol>
<p>&lt;巡回・窓口指導による創業計画策定支援&gt;</p>	
<p>概要</p>	<p>創業相談では、創業イメージがまだ漠然としている段階、やりたいことが明確になった段階、創業内容が具体化してきた段階、行動に移す段階と分かれる。初期のヒアリングにより、どの段階に該当するのか把握したうえで支援を行う。</p>
<p>支援対象</p>	<p>創業計画策定に取り組む創業希望者、事業計画策定に取り組む創業間もない事業者</p>
<p>手段・手法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援ツールとして日本政策金融公庫の「創業の手引き」を活用しているが、創業計画については、公庫の創業計画書の他にも県制度融資や県の創業助成金活用に向けた計画書のひな形等を準備しており、提出先や計画の熟度に応じて様式を使い分けて提供していく。</li> <li>・日本政策金融公庫の創業計画書は、記載のボリュームをあまり感じさせず、小売・飲食・美容等業種別の「記載例」が発行されていることから、初期段階での計画策定支援に活用していく。</li> <li>・融資や補助金活用を目指す創業者には、申請の目的が達成できるよう、目的に合った具体的な計画となるようブラッシュアップを重ねて作成支援にあたる。</li> <li>・初期相談では、計画の熟度を感じ取ったうえで、創業前のチェックポイントや事業計画の立て方、創業の基礎知識について手引きに沿った形で説明しながら支援を行っている。</li> <li>・過大な設備投資や借入等で無理な計画とならないよう見直しを重ね、経営状況の分析や需要動向の数値等を示しながら、中期的に経常利益が見込まれるようサポートしていく。</li> </ul>
<p>(※)やまがたチャレンジ 創業応援事業鶴岡田川ネットワーク  鶴岡市、(公財)庄内地域産業振興センター、山形県信用保証協会鶴岡支店、日本政策金融公庫酒田支店、出羽商工会、庄内町商工会、鶴岡商工会議所</p>	

**b. 「持続的経営・成長経営」を目指す事業者**

＜新事業展開支援（補助金活用、金融支援等）に伴う事業計画策定支援＞

概要	小規模事業者の事業計画策定に取り組むきっかけとなる「小規模事業者持続化補助金」や「IT 補助金」、「鶴岡市中小企業ものづくり振興事業補助金」等の各種補助金や金融支援等に伴う事業計画書策定支援を推進し、実現性の高いものを選定し、事業計画策定に繋げていく。
支援対象	経営状況の分析の結果により、更なる持続的経営、販路拡大、新商品の開発を目指す小規模事業者
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 持続化補助金等の申請に取り組んだ事業者から「頭の中が整理できた」「やるべきことがはっきりした」という言葉を聞くことが多い。補助金の申請を通して、経営計画書を作成し、「事業の現状の把握」、「事業目標の明確化」、そして「それを達成するための取り組みの明確化」に繋がり、事業者の想いと複数の目標を整理し、「見える化」した状態にする。</li> <li>・ 事業計画策定支援においては、経営指導員の助言及び情報共有を図るとともに、専門家派遣も活用し、進めていく。</li> <li>・ 巡回指導をはじめ、マル経資金等の金融支援や記帳指導時に、事業計画策定の意義を理解してもらう為、売上・収支計画等の簡易的な計画策定支援を実施していくことで、計画策定の重要性を啓蒙する。</li> <li>・ ホームページ内に「経営改善・発達支援」のサイトを設け、各種経営状況の分析ツールや日本政策金融公庫や中小機構の「経営計画つくるくん」等の支援ツールを掲載し、事業者が容易に計画策定に取り組めるよう改善を図る。</li> <li>・ 市の商工課とは、設備投資や新商品開発をはじめ、新たな事業展開を進める小規模事業者の情報を共有する体制を整え、小規模事業者の取組み内容に応じて、山形県企業振興公社、山形県よろず支援拠点等の支援機関とも連携しながら、事業計画策定に取り組む小規模事業者の拡大に取り組んでいく。</li> </ul>

＜事業計画策定セミナー及び個別相談会による事業計画策定支援＞

概要	小規模事業者の事業計画策定を強力に支援するため、自社の経営課題を見える化し、解決に役立つ経営計画作成支援セミナー及び個別相談会を開催する。
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業のチラシを作成し、巡回・窓口相談時での案内</li> <li>・ 補助金申請を目指している事業者への案内</li> <li>・ 鶴岡商工会議所のホームページ・フェイスブックでの案内</li> </ul> <p>※カリキュラム、開催回数、受講者数については、4. 経営状況の分析に関することに記載。</p>
支援対象	経営状況の分析の結果により、更なる持続的経営、販路拡大、新商品の開発を目指す小規模事業者
手段・手法	<p>○事業計画策定セミナー（入門編） 事業計画策定に対する重要性への理解を深めるための入り口的なセミナーを開催する。セミナーを通じて事業計画策定の意義や目標、策定のために必要な知識や手法にどのようなものがあるのかを理解し、その習得を目指す。</p> <p>○事業計画策定セミナー（実践編） 入門編セミナーで得られた知識と手法、経営状況の分析で得られた結果を基に事業計画作成のためのセミナーを開催する。事業計画の立案と進め方、目標と今</p>

	<p>後のプラン作成を支援するためのセミナーを開催する。</p> <p>○個別相談会の開催</p> <p>セミナー終了後に引き続き実施し、計画策定に関する内容を具体的に相談できる機会とし、より専門的な目的を持った計画策定においては、別日にミラサポ事業等を活用し、精度の高い計画策定を実現する。その際、経営指導員も同行し専門家のスキルを学ぶことで支援能力の向上を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模事業者持続化補助金等の補助金申請を目指す事業者に対し、積極的に当該セミナーへ参加を促し、事業計画策定の必要性を認識していただき、事業計画策定へと導いていく。但し、ただ単に「補助金を受けたいから」というだけが目的の事業者に対しては、本来の経営ビジョン、経営戦略の策定意義について十分に説明し、意識改革を図りながら、事業計画策定へと導いていく。</li> <li>・補助金申請を行わない事業者については、自社において事業計画策定が円滑に進められるよう、セミナー終了後も進捗状況を確認したり、必要な助言を行ったりするなどフォローアップに努める。</li> </ul>
--	---

### c. 「事業承継・事業整理」段階にある事業者

〈事業承継セミナーによる事業承継計画策定〉	
支援対象	経営状況分析を行った事業者で、かつ後継者候補がおり事業継続、事業承継準備を考えている小規模事業者
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業のチラシを作成し、巡回・窓口相談時での案内</li> <li>・鶴岡商工会議所のホームページ・フェイスブックでの案内</li> <li>・鶴岡市内の金融機関、連携支援機関への周知と案内チラシの設置</li> </ul> <p>※カリキュラム、開催回数、受講者数については、4. 経営状況の分析に関することに記載。</p>
手段・手法	自社の財務状況や経営資源の把握及び後継者の育成、税務（相続・贈与）に係る法律について、円滑な事業承継を進めるために必要な項目の講義を行い、計画的な事業承継の必要性の気付きと事業承継計画の作成に必要な知識・習得の機会とする。セミナー終了後には個別相談会を開催し、親族内承継、従業員への承継、M&A など広範囲の相談に対応する。セミナーの開催については、山形県事業引継ぎ支援センター、後継者人材バンクと連携して実施する。
〈事業承継を目指す計画策定支援〉	
概要	当市においては、事業の承継時期を先送りにしてしまい、経営者が高齢となってしまう「成り行きに任せる」小規模事業者が多い。経営体力のある適期に事業・技術を承継し、廃業に至ることがないように、早期の取り組みを促し、計画策定を支援する。
支援対象	経営状況分析を行った事業者で、かつ後継者候補がおり事業継続、事業承継準備を考えている小規模事業者
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最初に経営者と面談する立場のファーストコンタクターとして、悩みに寄り添いながらヒアリングをし、課題の整理を行う。また、事業引継ぎ支援センターの事業承継診断シートと簡易な事業承継計画を活用し、対話を通じて事業者に「気付き」を与え、事業承継計画策定の第1歩とする。</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題を解決するためにはデリケートで専門性と緊急性が高い場合もあるため、案件ごとに判断し、事業引継ぎ支援センターや弁護士、税理士等の専門家に引き継ぐ。</li> </ul>
手段・手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持続化補助金の申請において事業承継加点がある。申請に必要な事業承継診断票の聴き取りで、事業者の状況を把握し、事業承継計画策定を目指す事業者の掘り起こしをする。</li> <li>・計画策定の中で事業承継をきっかけに新しい事業に挑戦する意欲のある事業者には「事業承継補助金」や日本政策金融公庫の融資制度を紹介し、円滑な承継を支援する。</li> </ul>

## ②巡回・窓口相談、ホームページによる啓蒙

経営指導員等による巡回・窓口相談を通じ、持続的経営のための事業計画策定についての啓蒙や商工会議所報、ホームページを活用して地域の身近な事業者の事例を掲載しながら事業計画策定を目指す支援者を掘り起こしている。

## 6. 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】

ステージ別に区分した小規模事業者が経済動向・需要動向調査、経営状況の分析を経て策定した事業計画について、すべての事業者が着実に実行できるよう定期的な状況確認をし、フォローを図っている。しかし、持続化補助金等の補助金申請件数が増えており、年度途中からの支援対象者が発生することもあるため、今一度、フォローの仕組みを再構築する必要がある。また、補助金申請を目的とした事業計画策定は補助事業の実施に気を取られ、補助事業実績報告後の継続した支援と事業効果についての検証を怠ってしまうこともある。事業計画策定後の売上・利益の数値の把握についてはしっかりとしたフォームがなく、記録の仕方も経営指導員各々のやり方で行っている。

また、計画を進めながら段階的に生じる課題には、状況に応じた支援策を提案している。特に、新型コロナウイルスの感染拡大で企業活動への影響が発生している事業者には、国や県、市の支援策を紹介し、困難な局面を乗り切るために、事業者と経営指導員が共に支援策に取り組んでいる。その中で高度で専門性の高い経営課題については、関係支援機関の連携や専門家の活用などで支援体制補強し、解決にあたっている。

#### 【課題】

経営指導員による事業計画策定後の寄り添った支援で事業の継続を支えることこそが事業者にとって最も大きな励みになり得ると考え、サポートを行っていく。

顔の見える信頼関係を築きながら事業計画の進捗状況を確認し、計画にズレが見られた場合には、要因を追求し、事業者との検証、また、関係支援機関や専門家のアドバイスによりより持続可能な計画書に修正をしていく必要がある。小規模事業者の課題を経営指導員自らの課題ととらえ、進捗度のチェック、スケジュール管理等を行い、事業の実行に導いていく。また、事業を

進める中で新たな課題や事業意欲がでた小規模事業者には、次のステップに行くためのセミナーへの参加や展示会・商談会への参加を促し、新たな需要の開拓へと導く。

## (2) 支援に対する考え方

フォローアップは、事業計画を策定した全ての事業者を対象とするが、事業計画の進捗状況により、訪問回数を増やして集中的に支援すべき事業者と、ある程度順調と判断し訪問回数を減らしても支障がない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。事業者に対する支援期間については最長5年間を一区切りとして取り組み、面談により出来るだけ早期の自立を促していく。

## (3) 目標

	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
フォローアップ対象事業者数	—	52 件	56 件	60 件	60 件	60 件
頻度（延支援回数）	280 回	199 回	215 回	231 回	231 回	231 回
売上増加事業者数	—	5 件	5 件	6 件	6 件	6 件

※頻度 R3 年度： 起業・創業 15 件×4 回=60 回、持続・成長 34 件×4 回=136 回、承継 3 件×1 回=3 回  
 R4 年度： 起業・創業 15 件×4 回=60 回、持続・成長 38 件×4 回=152 回、承継 3 件×1 回=3 回  
 R3 年度～： 起業・創業 15 件×4 回=60 回、持続・成長 42 件×4 回=168 回、承継 3 件×1 回=3 回

## (4) 事業内容

### 〈ステージ区分ごとの実施支援内容〉

支援を要する小規模事業者に対しては、以下のステージ区分ごとの内容でフォローをする。また、支援の中で専門的な分野に対しては、各支援機関や金融機関等との連携を図り、ミラサポをはじめとした専門家派遣制度を活用する。

### ○「起業・創業」段階にあるもの

- ・ 創業計画策定者には、創業時、3 ヶ月後、6 ヶ月後、1 年後の 4 段階でのフォロー支援を行い、地域の経済動向や業界についての情報提供をしながら初年度事業計画の達成を目指す。創業 3 年目までは廃業率が高い水準であることから、きめ細かな支援が必要となる。
- ・ 計画確認の中で、各種届出や許認可手続き、金融相談や記帳等に関する支援を行ない、計画実施が何らかの理由により遅れている、停滞している場合や、新たな課題が見つかった場合には、PDCA サイクルを回してその原因を追究し、必要に応じて専門家と連携するなど計画のブラッシュアップのための支援を行なう。
- ・ 経営の安定化が図られた場合には、持続的経営・成長経営へ向け、継続して支援を行なう。

### ○「持続的経営・成長経営」を目指す事業者

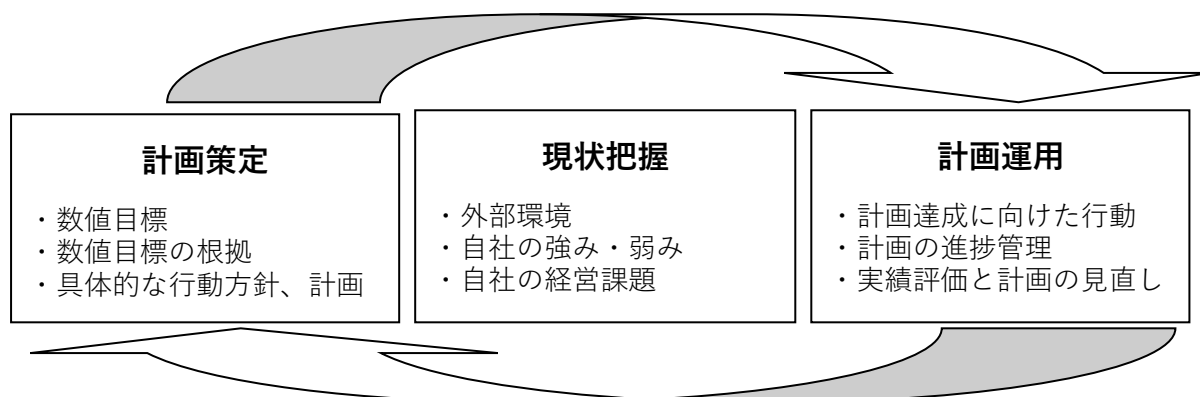
- ・ 事業計画策定後、3 ヶ月に 1 度のフォロー支援を行い、持続可能な経営を行うために PDCA サイクルの取り組みができているか、進捗状況を把握する。
- ・ 事業者と本音で付き合える関係を保ちながら進捗状況を評価し、「計画通りの活動ができたか」「計画どおり活動して、成果が上がったか否か」を検証する。思い通りとならなかった場合にはその原因を追究し、成果に結び付かなかつた理由と、方法等を修正して継続すべきか否かについて専門家を交えて検討する。

- ・中小企業庁や中小機構のホームページ、補助金等を活用した事例集による支援策について情報を収集し、フォローアップ先の計画推進に役立つ情報の提供と、補助金申請支援等施策の活用支援を行う。さらに成長発展が見いだせる場合には、「経営革新計画」「経営力向上計画」策定について提案する。

#### ○「事業承継・事業整理」段階にある事業者

- ・事業承継計画策定者には、「山形県事業引継ぎ支援センター」と連携した対応とし、策定後、1ヶ月から3ヶ月後に面談する。早い段階から承継の準備をすすめている場合には、経営環境の変化により計画の見直しを図り、支援過程をデータで整理しながら継続的に支援を行う。
- ・事業承継をきっかけとして、経営革新等に取り組む事業者や事業転換に挑戦する事業者には「事業承継補助金」への取り組みをすすめ、認定支援機関としてサポートを行う。また、事業承継のための資金繰りを検討しなければならない場合は、日本政策金融公庫等の融資制度の活用を促し、円滑な事業承継の対策をとる。
- ・経営の継続が困難になるなど、早期に適切な対策を講じる必要のある案件には、経営安定特別相談事業の商工調停士（弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタント等）を活用して、事業者の状態により早急に支援を重ね、経営状況の分析や経営計画の策定など経営体力に応じた支援を講じる。

経営課題の解決プロセス（2020年版小規模企業白書より）



## 7. 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】

- ・小規模事業者は、人的要因を含む経営資源が乏しいことが多く、特に営業人員・経費が不足していることが多いため、現状の固定客や限られた商圈における営業活動を余儀なくされている。
- ・新型コロナウイルスの影響により、対面による積極的な営業や商談会展展が行えず、新たな需要の開拓は更に制限されている。
- ・企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化する昨今、各社における新商品開発や消費者ニーズへの対応は緊急性を増している。
- ・プロダクトアウト経営を続けてきた経営者世代は、前例や慣習を重視し、市場ニーズを重要視しない傾向が未だ強い。

**【課題】**

- ・人口減少による市場の縮小や、消費者ニーズの多様化、デジタル技術の社会浸透など、市場や時代の変化に迅速に対応する必要がある。
- ・小規模事業者が持続的に発展するためには、既存商品を新たな市場へ投下する「新市場開発戦略」か、新商品を既存市場へ投下する「新製品開発戦略」か、或いはそれ以外の戦略か、需要動向を分析した上で今後の経営戦略を慎重に立てる必要がある。
- ・新型コロナウイルスの影響により変化した消費者動向についても合わせて調査し、ニーズに対応した経営ヘシフトするため、専門家等を交えて先を見据えた支援が必要である。

**(2) 支援に対する考え方**

- ・業種や事業規模等により抱える課題はそれぞれであるため、事業者の課題に合わせた支援メニューを複数提示し選択肢を増やすことで、小規模事業者の事業計画に沿った支援が可能となると考える。
- ・販路開拓というと地域外へ視野が向きがちだが、地域内の取引拡大はサプライチェーンやコスト最適化の視点から有効的であり、改めて見直すべき市場である。
- ・地域内の市場をスクリーニングした上で、更なる販路の開拓として EC や海外市場にむけた販路拡大支援を行なう。
- ・商談会は、独自開催や遠方への出展は困難であると共に、コロナの影響によりリアル商談会が中止やウェブ方式に変更になるなど、既存の販路拡大の機会が少なくなっている。当面は近隣で開催される既存の商談会やウェブ商談会への出展を支援強化する。
- ・必要に応じて専門家を派遣するなど支援機関との連携を図り、事業者にとって最適な支援を行なうことを常に心がける。

**(3) 目標**

販路先	事業内容／目標	現行	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
地域内	①「鶴岡ものづくり企業懇談会」における地域内取引拡大支援事業						
	支援事業者数	-	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
	取引開始数	-	1 件	1 件	1 件	1 件	1 件
	②「つるおか大産業まつり」への出展支援事業						
地域外	支援事業者数	-	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
	売上高／者	-	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円	5 万円
	③「ビジネスマッチ東北」等商談会出展支援事業						
	支援事業者数	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者	4 者
	成約数／者	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件

④日本百貨店「地域うまいもんマルシェ」等物産展出演支援事業						
支援事業者数	-	4者	4者	4者	6者	6者
売上高/者	-	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
⑤「ザ・ビジネスモール」を活用した取引拡大支援事業						
新規出展者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
引き合い数	-	2者	2者	2者	2者	2者
⑥JETROと連携した海外市場の動向等に係る研修会の開催及び支援施策の紹介						
研修会参加小規模事業者数	-	5者	5者	5者	5者	5者
海外市場進出事業者数	-	0者	0者	0者	1者	1者

#### (4)事業内容

##### 地域内販路開拓支援

##### ①「鶴岡ものづくり企業懇談会」における地域内取引拡大支援事業

【目的】地域内BtoB取引の拡大により、サプライチェーンの最適化等、不測の事態への適切な対応を可能とする体制を整える。

【内容】企業による製品・技術プレゼン及びブースで実製品説明を実施し、参加企業と、技術の強み・弱み、価格、納期、需要の有無などの質疑応答・意見交換を実施。更なる技術・製品質の向上を目指すと共に、取引の可能性や取引先への紹介の可能性について情報収集し新たな販路開拓を目指す。

【イベント規模】市内製造業およそ30者及び行政機関、技術支援機関等20名、計50名程度が参加。

【対象】市内製造業30者。内、小規模事業者5者程度を選定

【支援の手段・手法】

地域内の取引拡大を図ることを目的に上記【内容】の懇談会を開催。事前支援として、自社製品や課題についてのプレゼン方法について指導する。事後支援として、懇談会で得られた参加企業や学術機関からの意見を専門家と共に検証し、今後の事業計画に活用するなど継続的にアフターフォローを行なう。各種補助金を活用して商品の改良や新たなPRツールを製作するなど新たな販路開拓を図る場合には、補助金申請書の作成支援を実施する。

##### ②「つるおか大産業まつり」への出展支援事業

【目的】鶴岡市が主催する「つるおか大産業まつり」は、農林水産物や加工品等の地域産品が一堂に会する地域内最大規模のイベント。本イベントにて商品販売・PRを行ない、BtoCの新規顧客を獲得することを目的に出展を支援する。

【内容】ブースにおける商品販売に加えて、パンフレット等を配布することで来店動機の醸成と新規客の獲得を図る。

【イベント規模】(2019年概要)開催期間：2日間、出展社数：117団体、来場者数：27,000名

【対象】食や地域資源を活用した商品を取り扱う小規模事業者4者程度を選定。

【支援の手段・手法】

商工会議所ブースを設定することでブース出展に係る手続き支援を行ない、事業者の負担を軽減する。当日は、パンフレットの配布や商品説明、必要に応じてアンケート調査を取るなどの出展支援をする。

### 地域外販路開拓支援

#### ③「ビジネスマッチ東北」等商談会出展支援事業

【目的】地域外へ販路拡大を目指すものづくり企業や、食や地域資源を活用して商品開発に取り組む事業所の商品・サービスを広く周知し新たなBtoBの販路拡大を目的に、東北最大級のビジネス展示・商談会である「ビジネスマッチ東北」等商談会への出展支援を行なう。

【内容】当所ホームページ等で広く出展事業者を募集。鶴岡商工会議所ブースとして複数小間を確保し、商談会事務局との出展に係る調整役を担うことで、出展事業者の負担を軽減。商談会や地域外への営業に不慣れな小規模事業者を支援する。

【イベント規模】（ビジネスマッチ東北 2019年概要）

出展企業・団体：503、ブース数：496、総来場者数：7,426人

招聘バイヤー企業数：59社、招聘バイヤーとの商談件数：306件

【対象】商談会趣旨にあった商品やサービスを提供する小規模事業者4者程度を選定

【支援の手段・手法】

事前支援として、商談会主催者が出展者向けに開催する商談会の活用方法を学ぶセミナーへの参加を促し、より効果の高い出展方法を学ぶ。また、専門家からも助言を得て取引拡大を目指す。

商談会当日は、地域外への営業や商談会出展経営指導員等が立ち合い、商品説明や需要動向調査など後方支援を行なう。

事後支援として、取引の可能性がある商談相手に対しては、電話やメール等による営業を徹底するよう経営指導員等がアフターフォローを行なう。

また、商談会終了後効果を測定するため、専門家を交えて検証。今後の事業計画に活用するなど継続的にアフターフォローを行なう。

各種補助金を活用して商品の改良や新たなPRツールを製作するなど新たな販路開拓を図る場合には、補助金申請書の作成支援を実施する。

#### ④日本百貨店「地域うまいもんマルシェ」等物産展出展支援事業

【目的】日本商工会議所が企画運営する、日本百貨店しょくひんかん内「地域うまいもんマルシェ」ブースにて、鶴岡地域の特産品を販売するとともに、BtoB、BtoC双方の来場者をターゲットにPRし将来的な売り上げにつながるよう事業者を支援する。

【内容】日本百貨店しょくひんかんは、一日平均1,000人、休日には2,500人が来場し、客単価は2,000円程度。地域の特産品を催事スペースにて1週間販売。大手百貨店やスーパーマーケットのバイヤー等が多数来場する期間中には、出展事業者と経営指導員がブースでPRすると共に、地域外から見た商品の優位性について情報収集を行なう。

【対象】食の特産品を取り扱う小規模事業者4~6者程度を選定。

【支援の手段・手法】

事前指導として、商品開発やPR方法、ディスプレイ方法等を学ぶセミナーを開催し、地域外に出品するノウハウを学ぶ。

展示会当日は、経営指導員等が立ち合い、商品説明や需要動向調査など後方支援を行なう。

事後指導として、売上結果と販売数量等をデータ化し、専門家を交えて検証し、今後の商品開発や生産管理、PR等に活用する。

各種補助金を活用して商品の改良や新たなPRツールを製作するなど新たな販路開拓を図る場合には、補助金申請書の作成支援を行なう。

#### ⑤ 「ザ・ビジネスモール」を活用した取引拡大支援事業

【目的】 全国の商工会議所・商工会が運営する、インターネットを活用した会員限定の商取引支援サービスである「ザ・ビジネスモール」を活用し、コロナ禍で訪問営業がままならない現状において仕入先・調達先探しを効率的に行ない、地域を越えたBtoBマッチングを行なうことを目的に、出品支援を行なう。

また、「ザ・ビジネスモール」内には簡易的なホームページが作成できる機能があることから、必要に応じて専門家と連携して簡易ホームページ作成支援を行なう。

【内容】 自社製品を紹介することによる受注先獲得や、部品調達のための発注先選定など、新規受発注先の獲得を図る。

【対象】 インターネットを活用して取引先の獲得を図る小規模事業者10者程度を選定。

【支援の手段・手法】

事前指導として、当所主催の「鶴岡ものづくり企業懇談会」や「鶴岡の未来のものづくりを考える講演会」等において、業界の最新情報を学び、製品のブラッシュアップを図る。

出品にあたっては、訴求力の高い商品紹介ページとなるよう、専門家を交えてアドバイスを図る。

#### ⑥ (独法) 日本貿易振興機構 (JETRO) 等と連携した海外市場の動向等に係る研修会の開催及び支援施策の紹介

【目的】 人口の減少により市場規模が縮小する中、輸出額は2009年以降増加傾向にある。そうした中、食品や地域産品等を取り扱う事業者を対象に、東アジアを中心とした海外へ販路を拡大しBtoB、BtoC双方の更なる売上の向上を目指すことを目的に、海外市場の動向や知財リスクなどの貿易ノウハウを学ぶセミナーを開催する。

【内容】 (独法) 日本貿易振興機構 (JETRO) 等と連携し、海外市場の動向や、知的財産のリスクヘッジ等に関する勉強会を開催。

また、山形県や鶴岡市、(独法) 中小企業基盤整備機構などの支援機関による輸出支援施策を紹介・利用斡旋を行なう。

【対象】 東アジアを中心とした海外へ、食や地域産品等商品の販路拡大を目指す小規模事業者5者程度を想定。

【支援の手段・手法】

JETROが開催する各種セミナーへの参加や、JETRO山形との共催による各種セミナーを開催。セミナー終了後には個別相談会を開催し、JETROから専門知識を学ぶ。

また、山形県、鶴岡市、(独法) 中小企業基盤整備機構などの支援機関による輸出支援施策を紹介・利用斡旋を行なう。

## **8. 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】**

経営発達支援事業の実施状況及び成果について、計画に基づく各種事業を評価分析し、事業の効果的なPDCAサイクルを構築するため、「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置し、年に1度開催する「評価委員会」において評価と次年度事業の見直しに向けての意見交換を行っている。

#### **【課題】**

各支援事業の実施内容における成否については、評価の基準が定まっていないことから、委員によって捉え方に違いが生じるとされる。特に曖昧になりがちな「定性的評価」について、評価方法の見直しが必要となっている。

また、その結果についても地域の小規模事業者公表し、活用してもらう必要がある。

### **(2) 事業内容**

毎年度、経営発達支援計画事業の進捗状況と成果について、外部有識者と本計画の実施者からなる「経営発達支援計画事業評価委員会」を開催し、評価委員による評価・検証を行う。

○外部有識者（鶴岡市金融協会、公益財団法人庄内地域産業振興センター、鶴岡商工会議所商工調停士）と行政（山形県庄内総合支庁 産業経済部地域産業経済課、鶴岡市 商工観光部商工課）からの評価委員と、事業実施者として法定経営指導員と当商工会議所専務理事・経営指導員による「評価委員会」を開催し、各種事業の進捗状況及び成果について評価を行うとともに、見直しに向けての意見交換を行う。

○評価委員会における評価・見直しの結果については、正副会頭会議・常議員会へ報告のうえ、当所ホームページに掲載し、地域の小規模事業者をはじめ、だれでも常時閲覧ができる状態とする。

## **9. 経営指導員等の資質向上に関すること**

### **(1) 現状と課題**

#### **【現状】**

- ・経営発達支援計画をすすめる経営支援課は、経営指導員・経営指導推進員5名、補助員・記帳専任職員3名の8名体制となっている。補助員・記帳専任職員は勤務年数が浅いものの、窓口で事業者と接する機会は多く、事業者の初期段階の問い合わせに対応し、経営指導員につないでいる。昨今、補助金申請にかかる支援業務やコロナ禍における支援策活用にかかる支援業務が多くなってきており、この先の支援体制の維持に不安を抱えている。
- ・支援ノウハウや成功事例、小規模事業者の分析結果等については、個々の経営指導員任せとなっており、組織として共有する仕組みが出来ていない状態である。



## 【課題】

- ・小規模事業者に対する経営支援においては、対応する経営指導員によって経験値の違いなどから支援の質・量に違いが生じることがある。これを是正するためには、経営指導員等の支援スキルを把握し、各々に適したノウハウを習得することにより、支援の質、量を高める取り組みが必要である。さらに、中期的な視点から、持続的な経営発達支援に取り組むためには、経営指導員以外の職員においても支援スキルの習得が必要である。

## (2)事業内容

### ①専門分野のエキスパートを目指したセミナーへの参加及び資格取得奨励による個々の資質向上

- ・経営指導員、一般職員が経営発達支援計画を進めていくにあたり、事業者の業種別、支援内容別に支援担当を決め、専門分野ごとに各々が支援力を高めるよう努める。各区分の担当者は複数名配置し、経験値や業務内容により決定する。

〈専門分野による区分〉

#### ◎業種別

商業・サービス業
工業・建設業

#### ◎支援内容別

金融	税務	創業	労務	人材育成
事業承継	専門家派遣	各種補助金	情報発信	各種調査

- ・経営指導員及び一般職員の支援能力向上のため、日本商工会議所、山形県商工会議所連合会が主催する研修の参加に加え、中小企業大学校が主催する研修、さらに自らの専門性を高めるために必要な研修会について積極的に参加し、担当分野の専門性を高める。受講後には、研修内容を他の経営指導員や一般職員にフィードバックし支援ノウハウを共有する。コロナ禍においては、オンラインでのセミナー受講も取り入れる。
- ・専門性の高い資格（簿記・販売士・日商PC他）の取得は、自身のモチベーションアップにつながることから、経験値や各自の役割を考慮したうえで資格の取得に取り組む。

### ②専門家との帯同によるスキル習得

- ・当所開催の相談会・セミナー後の講師による個別相談やミラサポ、エキスパートバンク事業における専門家の活用において、経営指導員が基本同行し、個別事案に対するノウハウや支援時の話の進め方や支援者から課題等を聞き出す手法を学ぶ。

### ③職員間の定期勉強会の開催

- ・経営支援課内で月1回の勉強会を開催し、経営指導員が支援する支援対象者の状況について報告し、抱える課題や今後のフォローの仕方について意見を出し合い、多角的な視点から小規模事業者の支援を行なう。
- ・経営支援課の職員が講師となり、自分の業務に関することのレクチャーや外部講師を招いての研修会を開催するなど、職員間の知識やスキルの伝承、課内の組織づくりに取り組む。
- ・巡回、窓口相談時に一般職員が捉えた事業者の課題については経営指導員が引き継ぐが、人材

の育成を考慮し、法定経営指導員との同行訪問や窓口相談時の同席により支援プロセスに触れてもらう機会とする。

#### ④組織内における情報の共有・データベース化

- ・「3-1. 地域の経済動向調査に関すること」で調査した内容や分析結果について情報を共有し、各々の担当分野別で活用できる資料、または支援者対象者に提供できる資料として活用する。
- ・経営支援基幹システム「BIZ ミル」の導入により、事業者の支援実績やセミナーの受講内容等を一元管理し、課内で情報共有できる仕組みを構築する。これにより、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。また、職員がいつでも・誰でも情報を活用できるようにし、その後の支援レベルの向上に役立てる。

### 10. 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

#### (1) 現状と課題

##### 【現状】

これまで、経営指導員等の研修会への参加や各支援機関等との情報交換、地域の現状について報告の機会があったが施策等の情報の伝達に留まり、具体的な支援ノウハウなど踏み込んだ内容についてまで関わることは少なかった。

##### 【課題】

小規模事業者の支援ニーズが多様化、高度化する中、効果的で質の高い支援を行っていくため、他の支援機関の成功支援事例・ノウハウなどを定期的に継続して収集、情報交換を通じ、連携して問題解決に取り組む必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①山形県よろず支援拠点との懇談への参加（年1回）

- ・山形県よろず支援拠点とは国が各都道府県に設置する経営相談窓口で山形県企業振興公社が実施機関。中小企業、小規模事業者、創業予定者等の経営上のあらゆる課題解決に向けコーディネーター（専門家）が支援している。懇談では、各地域の経営支援の取り組み事例・活動事例の情報交換と各地域の中小企業の経営課題解決のため支援機関との連携強化を図っている。鶴岡商工会議所では経営指導員がコーディネーターと事業所へ同行訪問を行うことで専門家の指導ノウハウを学ぶ機会となっており、指導能力の向上が図られている。
- ・構成団体

山形県企業振興公社、山形県産業技術振興機構、山形県工業技術センター、山形大学、山形県中小企業団体中央会、山形銀行キャピタル、山形県信用保証協会、山形県、発明協会山形県支部、山形県商工会議所連合会（鶴岡商工会議所所属）他（計35団体）

##### ②プラットフォームやまがた連絡協議会（地域協議会）への参加（年1回）

- ・山形県企業振興公社が事務局となり、県内の中小企業支援機関等の連携を目的に設置された協議会で各支援団体、中小企業団体、行政や支援アドバイザー、各専門家等と山形県内の商工業に関する団体が構成している。各機関が国の専門家派遣事業を活用し、それぞれに抱える中小企業者の経営課題の解決を図っている。協議会では、各団体と経営支援ノウハウ等について情報を共有し支援力の向上と専門性の高い支援を行うことに結びつけることができる。
  - ・構成団体
- 山形県企業振興公社、山形県産業技術振興機構、山形県工業技術センター、山形大学、

山形県中小企業団体中央会、山形銀行キャピタル、山形県信用保証協会、山形県、発明協会  
山形支部、山形県商工会議所連合会（鶴岡商工会議所所属）他（計35団体）

**③やまがたチャレンジ創業応援事業 担当者会議への参加（年2回）**

- ・創業を志す方が円滑な事業立ち上げを行えるよう、創業塾・創業セミナーの開催、創業助成金の制定など総合的な創業支援を目的としている。県と県内商工会議所担当者が情報交換を行う機会であり、地域の創業状況や効果的な促進策等意見交換を行う。また、庄内田川地区ネットワーク会議においては、管内の商工会を交えて、創業者を増やしていけるよう情報の共有を図る。
- ・構成団体  
山形県、山形県内7商工会議所（計8団体）  
庄内田川ネットワーク会議・・・酒田商工会議所、出羽商工会、庄内町商工会（計4団体）

**④山形県事業承継ネットワーク会議への参加（年2回）**

- ・小規模事業者等の円滑な事業承継の実現を目的に金融機関や商工団体等が連携し、ネットワーク会議を発足。事業承継診断等の事業を実施することにより、事業者に対し事業承継の取組みを早期に開始することの重要性に係る気づきを促すとともに各地域の商工団体等が組織的な支援を行っている。  
会議では、各連携支援機関や専門家からの情報提供や税制措置及び金融支援の活用等事業承継のノウハウを向上する機会を得ている。
- ・構成団体  
山形県、山形県企業振興公社、山形県内7商工会議所、山形県商工会連合会、山形県中小団体中央会、山形県信用保証協会、山形県内金融機関、山形県事業引継ぎセンター、山形県よろず支援拠点 他（計54団体）

**⑤鶴岡市創業支援事業ネットワーク会議への参加（年2～3回）**

- ・創業に関わる支援機関のネットワーク。市内創業状況の把握、支援方法等について情報交換を行い、事業内容の検討を重ねて充実した支援を行っていく。連携する各機関が開催するセミナーや個別相談会の開催情報等を共有することにより、創業を目指す方が創業に必要なノウハウを習得しやすい体制となっている。
- ・構成団体  
鶴岡市、庄内地域産業振興センター、出羽商工会、日本政策金融公庫酒田支店、山形県信用保証協会鶴岡支店、鶴岡市金融協会（鶴岡元気創業応援隊）（計7団体）

**⑥小企業等経営改善資金融資推薦団体連絡協議会（マル経協議会）への参加（年2回）**

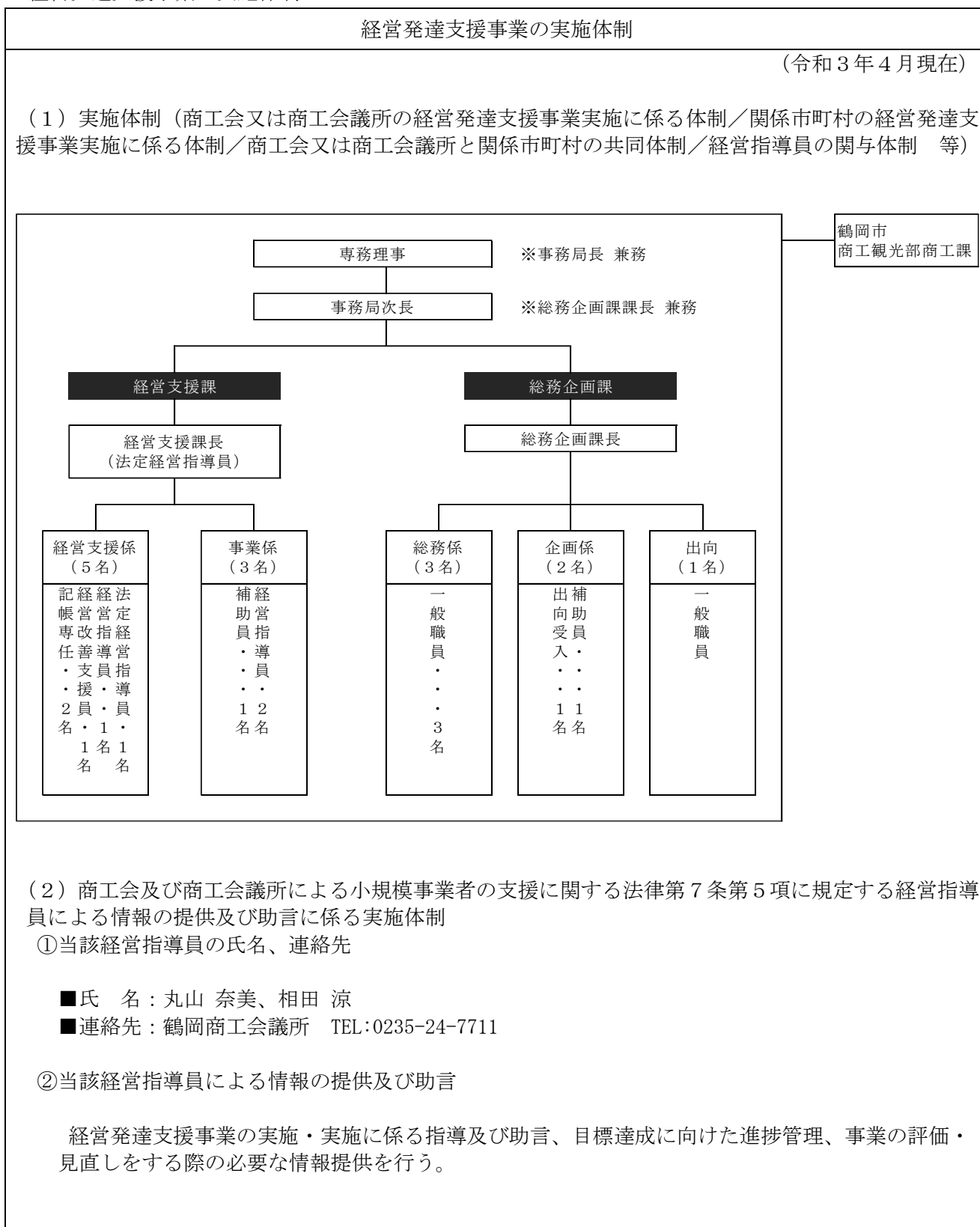
- ・マル経融資の推薦状況、推薦実務における留意点の確認と各団体における地域経済や金融環境等支援事例を交えて情報交換を行っている。庄内全域の経営指導員等との情報交換の中から成功事例を参考にし、課題を共有して今後の支援に活用する。
- ・構成団体  
日本政策金融公庫酒田支店、酒田商工会議所、出羽商工会、庄内町商工会、酒田ふれあい商工会、遊佐商工会（計7団体）

**⑦山形県信用保証協会金融懇談会への参加（年1回）**

- ・県制度融資や保証協会の活用と経済動向等について、市内商工支援機関と情報交換することにより、地域内の経済状況把握と担当者間のコミュニケーションが図られ、連携強化につながる。
- ・構成団体  
山形県信用保証協会鶴岡支店、鶴岡市、出羽商工会（計4団体）

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①鶴岡商工会議所

〒997-8585

山形県鶴岡市馬場町8番13号

鶴岡商工会議所 経営支援課

TEL:0235-24-7711 / FAX:0235-24-6171

E-mail:mail7711@trcci.or.jp

②関係市町村

〒997-8601

山形県鶴岡市馬場町9番25号

鶴岡市 商工課

TEL:0235-25-2111 / FAX:0235-24-9071

E-mail:tsuruoka@city.tsuruoka.lg.jp