

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	鶴岡商工会議所 (法人番号 9390005004107) 鶴岡市 (地方公共団体コード 062031)
実施期間	令和8年4月1日～令和13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、成長ステージに応じた適切な事業計画を作成し、事業を維持・発展させること</p> <p>【目標②】 小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発、デジタル化などの新たな取組を行い、付加価値を向上させること</p> <p>【目標③】 経営力再構築伴走支援を行い、小規模事業者の自走力（自力で課題を解決する力）を高めること</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 当所にて的確な経営支援施策を立案するために「中小企業景況調査及び鶴岡商工会議所付帯調査」を実施する。また、小規模事業者が経営環境の変化を捉えることを目指して、「鶴岡市中心市街地通行量調査」、「鶴岡市中心商店街及び旧鶴岡市内商店街空き店舗調査」、「鶴岡市経済動向の活用」、「地域の経済動向分析」を実施する。</p> <p>4. 需要動向調査に関すること 小規模事業者の商品について、「バイヤー向け商品調査」及び「消費者向け商品調査」を実施する。また、結果をもとに魅力的な商品への磨き上げを支援する。</p> <p>5. 経営状況の分析に関すること 支援対象となる小規模事業者を、①「起業・創業」段階にあるもの、②「持続的経営・成長経営」を目指す事業者、③「事業承継・事業整理」段階にある事業者の3つのステージに分類したうえで、それぞれのステージに沿った経営分析の支援を実施する</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、「起業・創業」段階では創業計画、「持続的経営・成長経営」段階では事業計画、「事業承継・事業整理」段階では事業承継計画の策定を支援する。</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計画をフォローアップする。</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、「ビジネスマッチ東北等への出展支援」や「SNS・EC サイト活用等による販路開拓支援」を実施する。</p>
連絡先	<p>鶴岡商工会議所 経営支援課 〒997-8585 山形県鶴岡市馬場町 8-13 TEL: 0235-24-7711 FAX: 0235-24-6171 E-mail: mail7711@trcci.or.jp</p> <p>鶴岡市 商工観光部 商工課 〒997-8601 山形県鶴岡市馬場町 9-25 TEL: 0235-35-1299 FAX: 0235-25-7111 E-mail: shoko@city.tsuruoka.yamagata.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

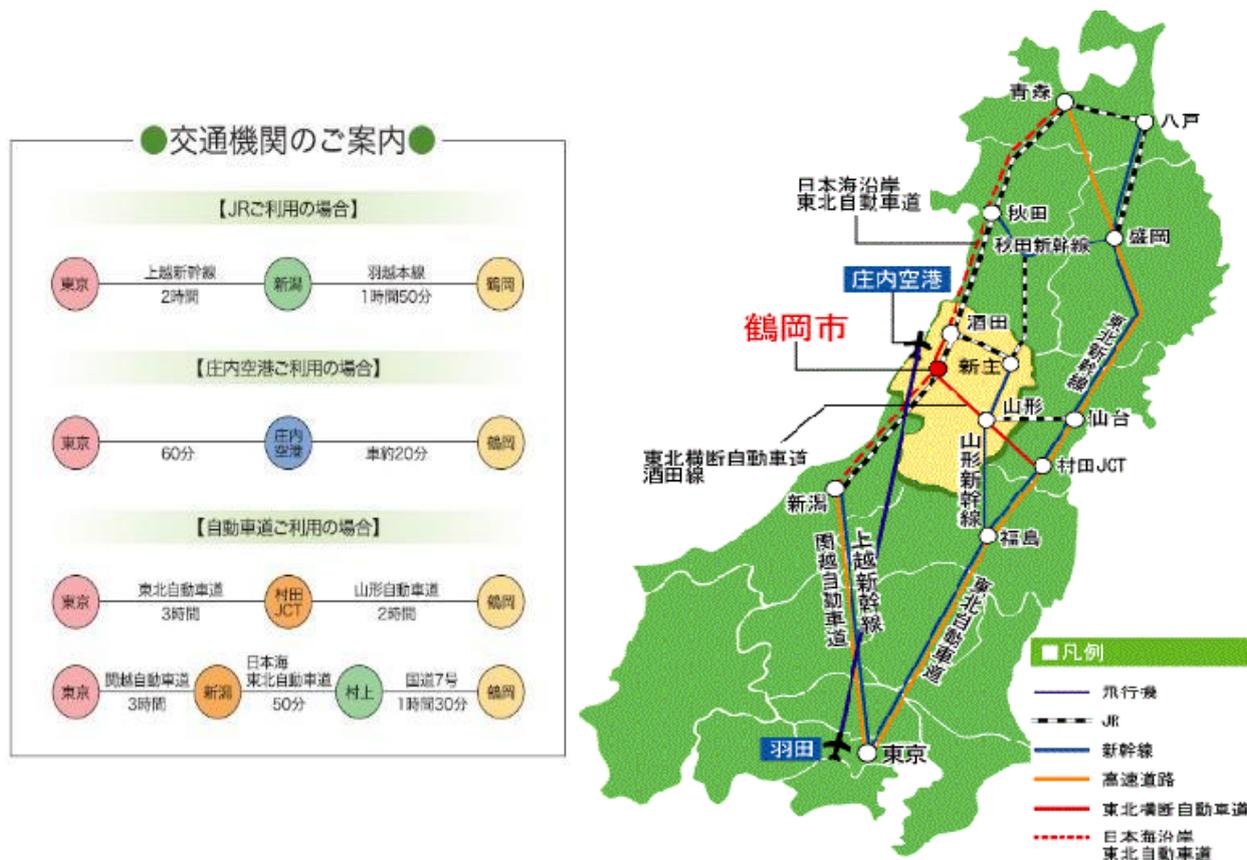
① 現状

ア 鶴岡市の概況

鶴岡市（以下、当市）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（2005）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、1,311.51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。

■ 鶴岡市の立地・交通



交通は、当市と他都市を結ぶ広域的なネットワークとして鉄道や路線バスが運行しており、通学や買い物などの市を跨いだ広域移動に利用されている。鉄道については、他都市からの広域的な移動に利用されているほか、温海地域や藤島地域等からの通学移動にも利用されているなど、市内の地域間・市外との都市間の移動を支えるうえで重要な役割を担っている。

○高速道路

当市に関連する高速道路は、東北横断自動車道酒田線および日本海沿岸東北自動車道である。東北横断自動車道酒田線については、仙台圏まで概ね 2 時間で結ばれるなど、広域的な移動時間の短縮に寄与している。これらの路線は、企業立地や製品輸送の効率化、観光誘客、販路拡大など地域経済に大きく貢献する交通基盤である。一方で、いずれの路線にも未整備区間が残っており、ネットワークとして本来期待される機能が十分に発揮されていない。日沿道については、当市から遊佐町までは開通しているものの、遊佐町から秋田県象潟間は難工事区間を抱えており、依然として開通に至っていない。また、当市から新潟県村上市地域に至る区間についても、地質条件やルート選定の課題から整備は長期的な取り組みとされ、具体的な開通時期は明確ではなく、相応の期間を要すると見込まれている。

○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（季節により 5 便）が運航し、両空港を約 1 時間で結んでいる。令和元（2019）年の庄内・羽田間の搭乗者は約 40 万人であったが新型コロナウイルスの影響を受けその後大幅に減少した。新型コロナウイルス感染症が第 5 類に移行されてからは搭乗率も 70%を超えるまで回復した。搭乗率が好調に推移したことから季節によっては 1 日 5 便運航となっている。

○鉄道

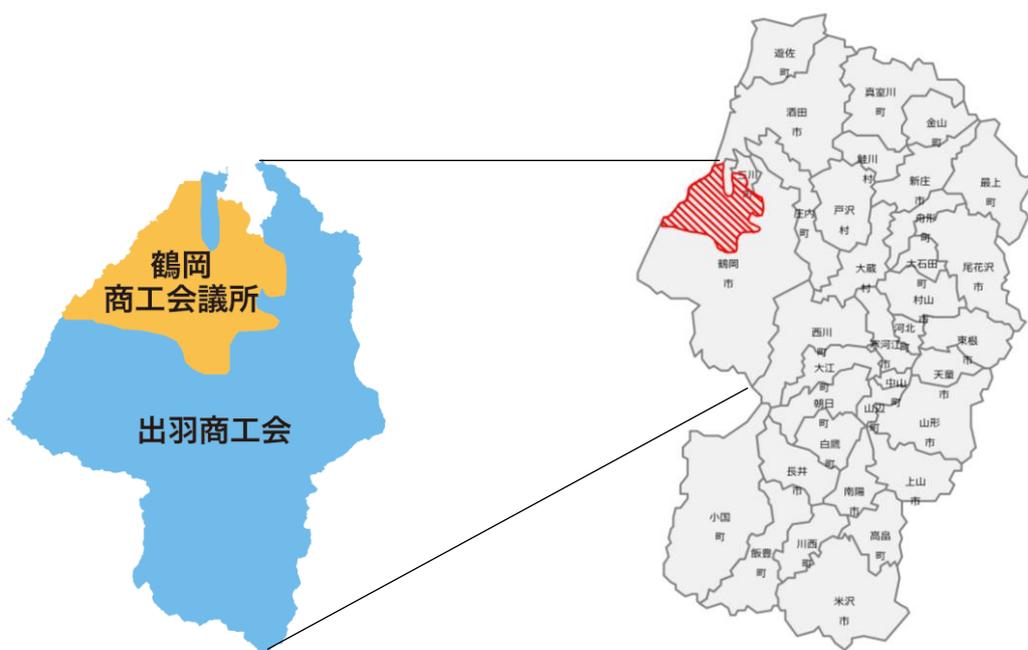
JR 羽越線の特急駅である鶴岡駅、観光エリアのあつみ温泉駅を有し、東京までは新潟駅を経由して約 3 時間 50 分を要する。庄内地域住民の通勤・通学等の日常生活を支える重要な路線であるが、利用者数は年々減少している。本路線の高速化は全国的にみても遅れており、また、冬季間を中心に強風・豪雪による運休・遅延が生じ、観光誘客・企業活動に影響が生じる状況にもある。なお、新潟駅の上越新幹線同一ホームでの乗換え、新しい観光列車「海里」の運航など、利便性・快適性は向上し、観光誘客での効果があがっている。

現在の鶴岡市は、平成 17（2005）年 10 月に旧鶴岡市、旧藤島町、旧羽黒町、旧櫛引町、旧朝日村、旧温海町が合併することで誕生した。

そのため、当市には、鶴岡商工会議所（以下、当所）と出羽商工会の 2 つの商工団体がある。

当所の管轄エリアは、下図オレンジ色のエリアである。

■鶴岡商工会議所の管内



イ 人口推移

(a) 当市全体の人口推移

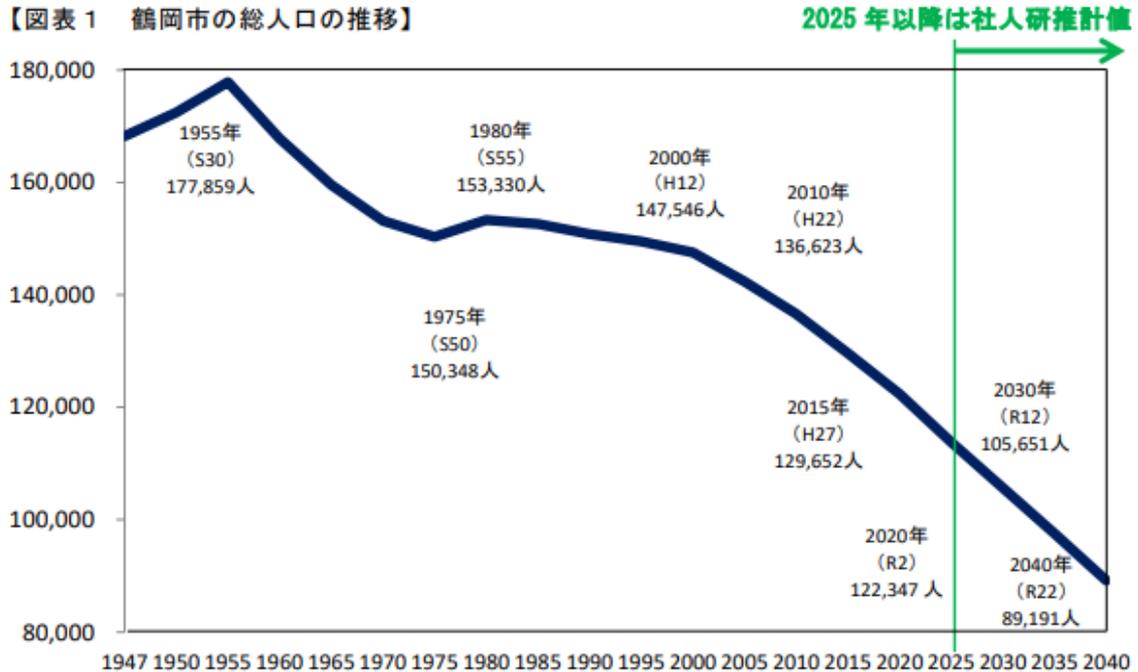
当市全体の令和 7 年 3 月 31 日時点の人口は 115,669 人である。(住民基本台帳)

人口推移をみると、平成 12 (2000) 年以降は減少幅が大きくなり、平成 12 (2000) 年から令和 2 (2020) 年の 20 年間で、約 25,000 人(総人口の約 17%相当)が減少し、依然その傾向が続いている。

国立社会保障・人口問題研究所では、当市の将来人口を推計しており、令和 12 (2030) 年には約 105,000 人、令和 22 (2040) 年には約 89,000 人まで減少すると予測している。

■人口推移 (当市全体)

【図表 1 鶴岡市の総人口の推移】



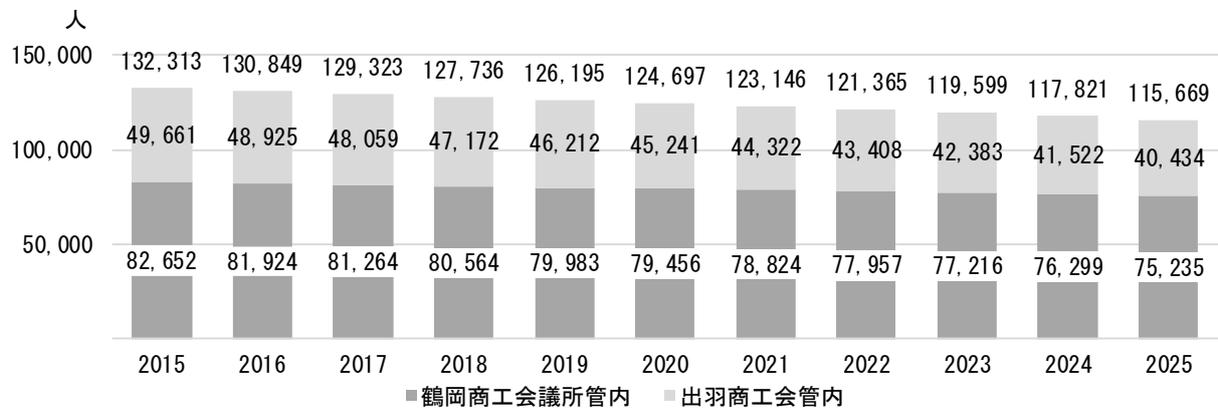
出典：鶴岡市「鶴岡市デジタル田園都市構想総合戦略（令和 6 年 3 月）」

(b) 当所管内の人口推移

令和 7 (2025) 年 3 月 31 日時点の当所管内の人口は 75,235 人で、当市全体の 65.0%を占める。

平成 27 (2015) 年と比較した人口増減では、当市全体の 12.6%の減少に対し、当所管内は 9.0%の減少に留まっており、市内でも人口減少割合が小さい地域となっている。

■人口推移 (当所管内)



出典：鶴岡市「住民基本台帳人口（各年 3 月 31 日時点）」

ウ 特産品

(a) 特産品

当市の商業の歴史は、江戸時代の城下町であった頃から繁栄しており、鉄道や道路整備などの環境が整ったことで小売業が発展し、商店街が活性化した。明治期には松ヶ岡開墾という大規模な養蚕・生糸生産が始まったことで工業が発展するきっかけとなった。また、昭和から平成にかけては、駅前再開発により大型商業施設が開業したことで駅前の活性化が進んだ。現在は、市内にある商店街が組合を設立し独自の支援を受けながら各々の商店街や中心市街地の活性化に取り組んでいる。

豊かな自然と歴史のなかで育まれた食文化や温泉、伝統工芸品などの技術を有しており、先人たちが次代へと紡いできた自然と歴史、伝統文化からなる特産品が生まれている。

■ 主な特産品

特産品	概要															
温泉	山形県は全国で1番となる8カ所の国民保養温泉地を持っている。さらにその内の4つが当市にある湯野浜温泉、あつみ温泉、湯田川温泉、由良温泉である。四季折々の食文化とともに季節によって異なる温泉を楽しむことができ、観光客の拡大につながっている。															
食文化	<p>○在来作物 当市には、四季によって多くの在来作物が存在し、食を通して四季の変化を感じることができる。季節を代表する作物をあげると春は孟宗、夏はただぢゃ豆、民田なす、秋は庄内柿、からとりいも、冬は温海かぶなどがある。そのどれもがその土地で長年栽培され、地域独特の文化を承継する一翼を担ってきた。</p> <p>○郷土料理 当市の郷土料理は、伝統行事と密接に関係し四季の食材を使用した多様な食文化を次代に受け継いでいる。各家庭で食べる郷土食やお祭りのなかで振る舞われる行事食が多く残っている。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>季節</th> <th>郷土食</th> <th>行事食</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>春</td> <td>孟宗ご飯、孟宗汁、みずのけんちん、鱒のあんかけ</td> <td>端午の節句</td> </tr> <tr> <td>夏</td> <td>枝豆ご飯、しそ巻、なすの鍋焼き、イカのもんぺ焼き</td> <td>お盆</td> </tr> <tr> <td>秋</td> <td>弁慶飯、芋煮、鮭のどんがら汁、からとりの胡麻和え</td> <td>田の神上げ</td> </tr> <tr> <td>冬</td> <td>寒鱈汁、冬至かぼちゃ、はたはたの田楽</td> <td>大黒様のお歳夜</td> </tr> </tbody> </table>	季節	郷土食	行事食	春	孟宗ご飯、孟宗汁、みずのけんちん、鱒のあんかけ	端午の節句	夏	枝豆ご飯、しそ巻、なすの鍋焼き、イカのもんぺ焼き	お盆	秋	弁慶飯、芋煮、鮭のどんがら汁、からとりの胡麻和え	田の神上げ	冬	寒鱈汁、冬至かぼちゃ、はたはたの田楽	大黒様のお歳夜
季節	郷土食	行事食														
春	孟宗ご飯、孟宗汁、みずのけんちん、鱒のあんかけ	端午の節句														
夏	枝豆ご飯、しそ巻、なすの鍋焼き、イカのもんぺ焼き	お盆														
秋	弁慶飯、芋煮、鮭のどんがら汁、からとりの胡麻和え	田の神上げ														
冬	寒鱈汁、冬至かぼちゃ、はたはたの田楽	大黒様のお歳夜														
工業製品	当市の工業製品の中心は、日本酒や農産物や水産物の加工が基盤となっている。一方、精密機械や電気部品、医療装置などの高技術分野で活躍する製品開発や材料、部品などの高度な加工技術を持っている企業が多数存在している。さらに歴史のある絹産業は、伝統工芸からバイオ素材まで、幅広い分野で展開されている。これらは、地域に継承された技術と、未来を切り拓く革新の融合の結果であり、「伝統×技術×持続性」を具現化するまちとしての強みを象徴している。															



温泉地



寒鱈汁



絹

(b) 鶴岡遺産

当所 鶴岡遺産推進委員会では、令和 7（2025）年に「鶴岡遺産」を創設。「鶴岡遺産」とは、「未来に遺（のこ）したい」と強く感じる鶴岡の宝に焦点を当て、伝統野菜などの食部門、祭りなどの文化部門、天然記念物などの自然部門、それに歴史的建造物などの建物部門の 4 つのカテゴリーに分けて認定する取組である。

認定された遺産はオリジナルのロゴマークを使用して、インターネットや SNS で発信し、観光などの産業振興につなげていく。



エ 観光資源

江戸時代に城下町として栄えた当市には、豊かな自然と歴史・文化・伝統・食の魅力が融合した観光資源や名所が多数存在しており、“3 つの日本遺産のまち”として全国及び世界各地から多くの観光客が訪れている。日本遺産の 1 つである出羽三山（羽黒山・月山・湯殿山）は、古来より山岳信仰の聖地として参拝者を集め、「生まれかわりの旅」と称される巡礼が今も行われている。羽黒山では、国宝に指定された羽黒山五重塔や、樹齢千年を超える爺杉、荘厳な杉並木の石段などが訪れる人々を魅了し、月山は夏山登山の名所として知られ、湯殿山は出羽三山信仰の奥宮として神秘的な雰囲気包まれ、近年では冬の湯殿山スキー場が R 天国として新たな観光名所となっている。また、明治初期に旧藩士が刀を鋏に替えて開拓を行った松ヶ岡開墾場は、サムライから養蚕農家への転身という歴史的背景を今に伝えており、2 つ目の日本遺産として認定を受けている。3 つ目の日本遺産である北前船寄港地・船主集落は、今も日本海交易の影響を受けた独特の商家建築群が残る町並みとなっており、世界有数のクラゲ展示種類数を誇る加茂水族館は、国内外から多くの観光客を集める人気施設に進化している。一方、市街地には、庄内藩ゆかりの歴史的建造物や文化施設が多く残されており、旧藩校「致道館」は東北地方で唯一現存する藩校建築や藩主の御隠殿や武家屋敷、明治期の洋風建築を保存・公開する「致道博物館」では、庄内藩の歴史や文化を学ぶことができる。さらに、伝統文化や芸能も豊かで、黒川能は国の重要無形民俗文化財に指定され、今も地域住民によって大切に継承されている。

食文化の面では、ユネスコ食文化創造都市に認定されており、豊かな自然と伝統が育んだ在来作物や郷土料理が大きな魅力であり、特産のだだちゃ豆や寒鱈汁、山菜料理、精進料理など、四季折々の味覚を楽しむことができる。

このように、当市には豊富な観光資源とそれを今に伝えてきた歴史が残されており、1 年を通して四季折々の体験や味覚を感じることができる。



出羽三山（三神合祭殿）



加茂水族館



食文化創造都市

前述の日本遺産のうち、当所管内エリアが含まれるものは、「サムライゆかりのシルク」及び「北前船ゆかりの地」である。それぞれのストーリーは次のとおりである。

■ ストーリー（サムライゆかりのシルク）

山形県鶴岡市を中心とする庄内地域は、旧庄内藩士が刀を鋏に替えて開拓した、松ヶ岡開墾場の日本最大の蚕室群をきっかけに国内最北限の絹産地として発達し、今も養蚕から絹織物まで一貫工程が残る国内唯一の地です。

鶴岡市では、松ヶ岡以外にも六十里越古道沿いの田麦俣集落に、四層構造で暮らし・養蚕などが一つの建物にまとまった多層民家が現存しています。さらに、国内ではここだけの精練工程が明治時代創業

の工場で行われるなど、絹産業の歴史、文化が保存継承とともに、新たな絹の文化価値の創出にも取り組んでいます。

鶴岡を訪れると、先人たちの努力の結晶である我が国近代化の原風景を街並み全体を通じて体感することができます。

■ストーリー（北前船ゆかりの地 鶴岡）

日本海や瀬戸内海沿岸には、山を風景の一部に取り込む港町が点々とみられます。

そこには、港に通じる小路が随所に走り、通りには広大な商家や豪壮な船主屋敷が建っています。また、社寺には奉納された船の絵馬や模型が残り、京など遠方に起源がある祭礼が行われ、節回しの似た民謡が唄われています。

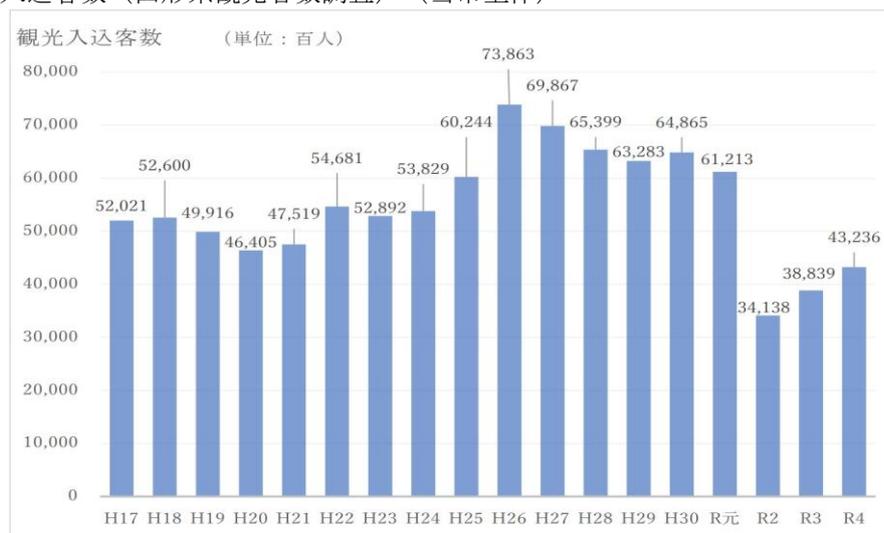
これらの港町は、荒波を越え、動く総合商社として巨万の富を生み、各地に繁栄をもたらした北前船の寄港地・船主集落で、時を重ねて彩られた異空間として今も人々を惹きつけてやみません。

オ 観光入込客数の推移（当市全体）

令和4（2022）年の観光入込客は432万人である。

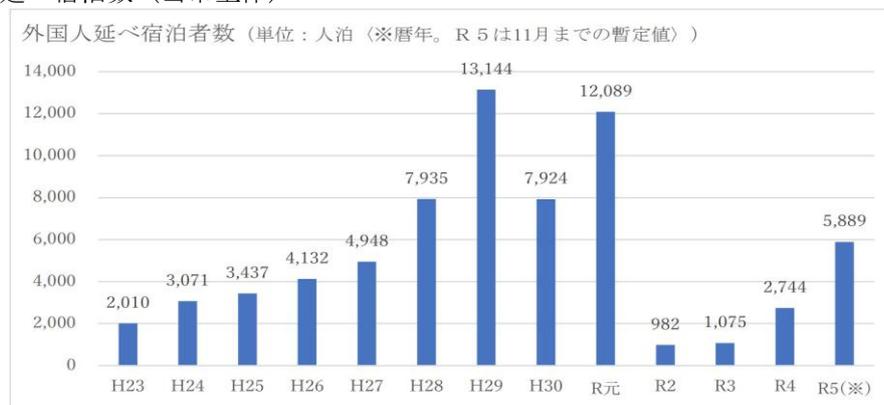
当市は、平成27（2015）～令和3（2021）年度までは山形県主要7都市における観光客数の推移では、コロナ禍がありながらも観光客数首位を維持していたが、令和4（2023）年度に2位に転落した。この背景には、当市へのアクセス（新幹線・高速道路・空港等）の課題などが挙げられる。一方、コロナ禍以降に減少した外国人観光客（宿泊者数）はコロナ禍前の半分近くまで回復している。

■鶴岡市の観光入込客数（山形県観光者数調査）（当市全体）



出典：鶴岡市「鶴岡市中期観光戦略プラン（令和6年3月）」

■鶴岡市外国人延べ宿泊数（当市全体）



出典：鶴岡市「鶴岡市中期観光戦略プラン（令和6年3月）」

カ 産業

(a) 産業の概況

当市は庄内平野の南部に位置し、作物の生育に適した気候と肥沃な土壌に恵まれていることから、稲作を中心に農業が発展し、現在では国内有数の米どころとなっている。さらに、地域ごとの風土を生かして在来作物などの特色ある農作物も栽培されており、豊かな農林水産物は地域固有の食文化の形成にも寄与してきた。こうした背景から、農林水産業は当市の基幹産業として重要な位置を占める。

加えて、電子デバイス関連を中心とする製造業が集積するとともに、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といった高等教育・研究機関が立地しており、地域の知的基盤を支えている。

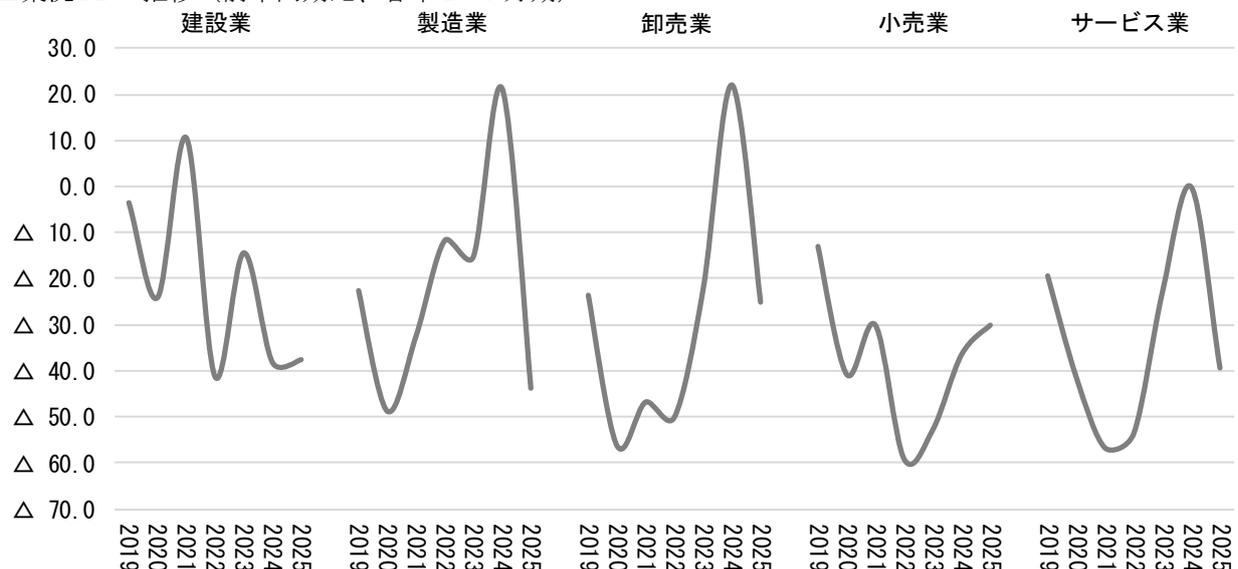
中心市街地では人口減少と高齢化が進行しており、これに伴い中心市街地の空洞化が進んでおり、まちの活力が低下するなかで、空き店舗や空き家、さらには空き地が増加している。郊外大型商業施設の進出やオンライン購入の普及など、消費者行動の多様化によって小売業のあり方が大きく変化しており、商店街の機能や役割を見直すとともに、空き店舗を活用した新たな活力の創出が喫緊の課題となっている。

(b) 業種別の景況感

当所が実施している「鶴岡商工会議所景況調査（中小企業の景況感に関する調査）」より景況感を確認する。

業況 DI をみると、すべての業種で概ねマイナス値で推移していることが読み取れる。これは、業況が悪いと感じている事業者の割合が、良いと感じている事業者の割合を上回っている状況であり、総じて景況感は良くない状況といえる。業種別には、特に小売業やサービス業で DI 値が低くなっている。

■業況 DI の推移（前年同期比、各年 1～3 月期）



出典：鶴岡商工会議所「鶴岡商工会議所景況調査（中小企業の景況感に関する調査）」

(c) 業種別の商工業者数（うち、小規模事業者数）の推移

令和 3（2021）年の経済センサスを基本とした山形県の資料では、当所管内の商工業者数は 3,749 者であり、うち小規模事業者数は 2,885 者となっており、小規模事業者の全体に占める割合は 77.0%となっている。

管内商工業者数は、平成 26（2014）年から令和 3（2021）年の間で 414 者が減少、また小規模事業者数は、390 者の減少となり、減少率は小規模事業者が 11.9%で商工業者数の減少率 9.9%を上回る。

■業種別の商工業者数及び小規模事業者数

	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			
	H26年	H28年	R3年	R3-H26	H26年	H28年	R3年	R3-H26
農林漁業	15	16	26	11	13	12	21	8
鉱業、採石業、砂利採取業	5	5	2	△3	4	4	1	△3
建設業	407	397	366	△41	370	359	332	△38
製造業	312	306	273	△39	231	221	187	△44
電気・ガス・熱供給・水道業	5	5	7	2	2	2	4	2
情報通信業	45	43	37	△8	43	40	35	△8
運輸業、郵便業	59	56	54	△5	42	40	39	△3
卸売業、小売業	1,289	1,261	1,123	△166	901	869	731	△170
金融業、保険業	104	104	91	△13	85	86	76	△9
不動産業、物品賃貸業	163	158	160	△3	160	157	159	△1
学術研究、専門・技術サービス業	180	173	180	0	133	125	129	△4
宿泊業、飲食サービス業	694	669	588	△106	539	505	458	△81
生活関連サービス、娯楽業	547	526	503	△44	486	466	447	△39
教育、学習支援業	101	103	109	8	91	88	96	5
医療、福祉	67	70	61	△6	65	68	57	△8
複合サービス事業	26	26	25	△1	24	23	23	△1
サービス業 (他に分類されないもの)	144	151	144	0	86	90	90	4
管内合計	4,163	4,069	3,749	△414	3,275	3,155	2,885	△390

出典：山形県産業労働部商業振興・経営支援課（資料：各年経済センサス）

(d) アンケートからみた経営上の問題点

前述の「鶴岡商工会議所景況調査（中小企業の景況感に関する調査）」より経営上の問題点を確認する。

すべての業種で、「原価の上昇」が上位3位に入っており、共通の問題点となっていることがわかる。その他、建設業やサービス業では「従業員の確保難」、製造業や小売業では「需要の停滞」などが問題点としてあげられている。

■経営上の問題点（令和7年1～3月期、各業種1位～3位の累計、上位3位）

建設業		卸売業	
1	従業員の確保難	1	仕入単価の上昇
2	材料価格の上昇	2	人件費の増加
3	熟練技術者の確保難	3	人件費以外の経費の増加、需要の停滞
製造業		小売業	
1	原材料価格の上昇	1	需要の停滞
2	人件費の増加	2	仕入単価の上昇
3	需要の停滞	3	人件費以外の経費の増加
		サービス業	
		1	人件費の増加
		1	材料等仕入単価の上昇
		3	従業員の確保難

出典：鶴岡商工会議所「鶴岡商工会議所景況調査（中小企業の景況感に関する調査）」

(e) 業種別にみた小規模事業者の現状と課題（経営課題）

A. 農業	
現状	<p>当市は、ブランド米「つや姫」や「はえぬき」の誕生地であり、全国的にも珍しい多品種の在来作物が栽培されている。</p> <p>令和2（2020）年時点の第一次産業就業者数は6,566人、年間60日以上農業に従事する世帯員は5,709人であり、山形県全体の農業従事者の12.2%を占めている。新規就農者数は令和元（2019）年から令和5（2023）年で累計224人（年平均45人）増加しており、Uターンや新規参入が多く、雇用就農も増加傾向にある。</p>
課題	<p>当市の農業は、深刻な高齢化と後継者不足が課題である。基幹的農業従事者数は平成27（2015）年から令和2（2020）年に813人減少し、新規就農者の増加だけでは補いきれていない。</p> <p>付加価値額の向上も喫緊の課題である。生産量の不安定さや農家間の品質・ブランド化意識の差により、高付加価値品の安定供給や販売機会の最大化が難しい。6次産業化は進むものの、地域的広がりや多様性、長期的な視野が不足している。稲作では規模拡大が収益向上につながりにくい場合があり、スマート農業も費用対効果や作業性で課題を抱えている。</p>
B. 工業・建設業	
現状	<p>令和3（2021）年時点での製造業事業所数は294、従業者数は11,894人であり、市全体の従業者数の22.6%を占めており、最大の産業セクターとなっている。製造品出荷額等は令和3（2021）年に3,507億7,932万円、付加価値額は1,827億8,571万円を計上している。</p> <p>一方、建設業も地域経済において重要な役割を担っており、令和3（2021）年時点での建設業事業所数は709、従業者数は5,027人であり、市全体の事業所数の10.8%、従業者数の9.1%を占めている。</p> <p>しかし、平成28（2016）年から令和3（2021）年にかけて、製造業及び建設業の事業所数と従業者数は減少傾向にあり、製造業においては、売上高は増加しているものの、付加価値額は減少している。</p>
課題	<p>当市の製造業・建設業は、慢性的な人手不足という喫緊の課題に直面している。建設業においては、豊富な知識や経験を持つベテラン世代の高齢化・引退が進んでおり、人材確保に加え、育成が最大かつ緊急の課題となっている。</p> <p>資材価格の高騰も建設業の大きな課題である。令和3（2021）年1月以降、鉄鋼やコンクリートなどの原材料の世界的な不足及び物流コスト（コンテナ料金）の急増が影響し、建築資材の価格が約30%上昇している。</p> <p>また、新たな工業団地の整備が進んでおり、加えて、慶應義塾大学先端生命科学研究所の高度な研究機能・成果を活かしたバイオ産業の集積を図るなど、新しい産業の振興にも取り組んでいる。</p>
C. 商業・サービス業	
現状	<p>令和3（2021）年時点での卸売業・小売業の事業所数は1,773であり、市全体の事業所数の27.1%を占めている。同業種の従業者数は10,039人で、全体の18.3%を占めている。サービス業全体の従業者数は令和2（2020）年時点で39,298人である。</p> <p>山形県全体の卸売業・小売業の年間商品販売額は令和3（2021）年時点で2兆6,648億円であり、平成28（2016）年の2兆6,945億円から微減している。宿泊業・飲食サービス業の売上高は、令和3（2021）年時点で1,417億円であり、平成28（2016）年の1,810億円から大きく減少している。</p>
課題	<p>全国的な傾向と同様に人口減少が進んでおり、特に若い世代の流出が顕著な状況にある。これにより、市場規模が縮小するとともに、地域の消費の担い手が減少している。加えて、高齢化が進むことで、消費者のニーズが大きく変化しており、これまでの画一的なサービスでは対応が難しく、多様なサービスを提供することが課題となっている。</p> <p>また、インターネットの普及が消費行動にも大きな変化をもたらしており、消費者がオンラインショッピングを利用する機会が増えたことで、リアル店舗の売上は影響を受けてい</p>

	る。さらに、ライフスタイルの変化に伴い、モノの所有から体験やサービスへの消費にシフトする傾向も見られ、地域の商業はその変化への対応が求められている。
D. 観光業	
現状	<p>平成 17 (2005) 年の合併以降、令和 3 (2021) 年度まで山形県内でトップの観光入込客数を誇っている。特に加茂水族館のリニューアルや出羽三山羽黒山の午歳御縁年などの大型イベント開催時には、多くの観光客を誘致している実績がある。</p> <p>市内には湯野浜温泉、あつみ温泉、湯田川温泉、由良温泉といった複数の温泉地が点在し、合計で 40 施設以上の宿泊施設が存在する。ただし、山形県内の宿泊施設の特性として、その 7 割以上が従業者数 10 人未満の小規模事業者であるという現状がある。</p> <p>コロナ禍の影響により観光客数は一時大幅に減少したが、令和 4 (2022) 年度以降は増加傾向に転じている。しかし、その回復は鈍く、コロナ禍前の令和元 (2019) 年度の水準には達しておらず、回復率は県内全体と比較しても低い状況にある。</p> <p>観光客の傾向として、遠方からの来訪者ほど旅行日数が長く、それに比例して宿泊費も増加する傾向が見られる。近年では、団体旅行が減少し、その代わりに日帰り型の個人旅行が増加しているのが特徴である。</p> <p>宿泊者層の変化としては、山形県や隣県からの宿泊者が減少する一方で、首都圏からの宿泊者が増加している。また、外国人延べ宿泊者数は、令和 5 (2023) 年時点においてコロナ禍前の約半分まで回復している。庄内地方には多様な国からの来訪者が見られるが、特にアメリカ合衆国やオーストラリアからの割合が高いという地域的な特徴を持っている。</p>
課題	<p>温泉地などの一部の宿泊施設では、観光客数が 10 年前に比べて 6 割にまで減少しており、経営上の厳しい状況が続いている。これに伴い、施設の老朽化への対応や、多様化する消費者ニーズに合った品揃え・サービスへの対応が喫緊の課題となっている。</p> <p>また、観光業全体と同様に、宿泊業においても人手不足が深刻化しており、人材の確保と定着は大きな経営課題である。</p> <p>さらに、増えつつある外国人観光客への受け入れ態勢が十分でない施設も存在し、多言語対応や文化的な配慮など、さらなる強化が必要となる。</p> <p>観光産業全体に共通する構造的な課題として、デジタル化の遅れなどによる生産性の低さが挙げられる。この生産性の向上が、今後の競争力強化において不可欠である。</p>

キ 今後 5 年間で小規模事業者の経営環境が変わる出来事

(a) 中心市街地交通規制対策事業

当所管内には旧鶴ヶ岡城址である鶴岡公園を中心にした市街地があり、都市機能の中心的役割を担っている。鶴岡市では「第 3 期鶴岡市中心市街地活性化基本計画」を策定し、中心市街地の活性化に向けた取組を実施している。

「第 3 期鶴岡市中心市街地活性化基本計画」の事業のひとつに、中心市街地交通規制対策事業がある。

本事業では、歩行者の安全性や快適性に資する回遊性を向上させるとともに、中心市街地へのアクセス向上のため一方通行解除に向けた道路改良等を進めている。

令和 7 (2025) 年度には「川端通り」の一方通行が解除された。今後も事業が推進される見込みであり、令和 10 (2028) 年度には「一日市通り」が対面通行となる予定である。

(b) 鶴岡駅周辺におけるホテルの開業

令和 8 (2026) 年夏頃、鶴岡駅前にアパホテル (約 300 室) が開業予定である。アパホテルは既に駅前に 1 棟 (137 室) 開業しているが、高稼働が続いていることから、需要拡大を見込み 2 棟目の開業に至った経緯がある。さらに、同年 11 月頃には東横 INN (約 185 室) が鶴岡駅前で開業予定である。

これらのホテルは、駅周辺の工業団地や鶴岡サイエンスパークに関連するビジネス客に加え、観光客の需要を見込んでいると考えられる。民間投資の進展により中心市街地の活性化が期待され、中心部に立地する商業事業者等による交流人口の消費獲得も一層進むことが見込まれる。

ク 第2次鶴岡市総合計画

「第2次鶴岡市総合計画（平成31年度～令和10年度）」の商工・観光部分は下表のとおりである。

■基本構想（平成31年度～令和10年度）

<めざす都市像>

ほんとうの豊かさを追求する みんなが暮らしやすい 創造と伝統のまち 鶴岡

<まちづくりの基本方針>

- 創造と伝統の力で、地域の個性を磨き、資源を活かして、まちの魅力を高めます。
- 市民・企業、行政が力を合わせて、人口減少社会に向き合い、みんなの命が輝くまちを築きます。
- 資源の循環と人や文化の交流を促進し、持続的で多様性のあるまちを創ります。

<キャッチフレーズ>

『毎日、おいしい。ここで、暮らしたい。』

■後期基本計画（令和6年度～令和10年度）（商工・観光部分を抜粋）

5 商工と観光

- (1)意欲を喚起し市民の暮らしを支えるはたらく場の確保・振興
 - ア 企業の成長力・競争力強化
 - イ 企業・事業所の立地並びに投資促進
 - ウ 優れた地域資源を生かした産業の振興
 - エ 地域の企業活動の支援と地域内循環型経済の推進
- (2)明るく元気な地域の活力の源となるまちの賑わいの創出
 - ア 中心市街地における多様な商業・サービス機能の立地促進
 - イ 地域に根ざした魅力ある商店・商店街づくり
- (3)本市の産業を支え発展に導くはたらく人の確保・育成
 - ア 若者の地元就職と地元定着の促進
 - イ 誰もが働きやすい環境づくり
 - ウ 起業・創業のまちづくりの推進
 - エ 産業人材の育成と職業技術・技能の継承
- (4)高度な研究教育による新産業創出と起業家育成
 - ア 高等教育機関、研究機関の研究成果・新技術を核とする新しい産業の振興
 - イ 産業を創る若い人材の育成・流入・交流の促進
 - ウ 企業間・産官学金連携の促進と起業・事業拡大支援
- (5)鶴岡ならではの観光の振興
 - ア 国際観光都市の実現をめざしたインバウンド誘客と認知度の向上
 - イ 観光戦略・マーケティングなどに基づく観光振興
 - ウ 訪れたい、住みたい観光地域づくりの推進
 - エ 地域活性化につながる観光振興
 - オ 加茂水族館や博物館などを中核とした交流人口の拡大

ケ 第3期鶴岡市中心市街地活性化基本計画

鶴岡市では令和6年3月に、市民・事業者・行政が概ね15年後の「ありたいまちの将来の姿」について共通認識を持ち、都市経営の課題達成に連携して取り組むため、中長期的なまちづくりのグランドデザインとなる「鶴岡市中心市街地将来ビジョン」を策定。当該ビジョンの実施計画として令和7年3月に「第3期鶴岡市中心市街地活性化基本計画」を策定し、具体的な事業に取り組んでいる。

このなかで、当所としても、「①賑わい：「おいしい」「たのしい」ができるまち」を実現するため、魅力あふれる店舗等を生み出すための支援を実施している。

■第3期鶴岡市中心市街地活性化基本計画（令和7年度～令和11年度）

〈ビジョンのキャッチフレーズ〉

できる うみだす あなたのまちなか

〈5つの「ありたいまちの将来の姿」と「まちづくりの方針」〉

①賑わい：「おいしい」「たのしい」ができるまち

まちなかに、食文化創造都市ならではの多彩な催しと、“ひと中心”の魅力あふれる通り・広場・店舗を生み出します。

②居場所：私のお気に入りの場所を見つけることができるまち

まちなかに、多様な目的で滞在でき、学び・探求・創造性と交流を育む市民の拠点を生み出します。

③観光：城下の歴史と食を巡る「まち歩き」ができるまち

まちなかに、酒井家庄内入部からの重層的な地域資源等を活用して一日中楽しめる観光エリアを生み出します。

④居住：広い空の下で安心・快適に暮らすことができるまち

まちなかに、良好な景観を維持し、災害に強く、多様なライフスタイルやライフステージに応じた「こどもまんなか」と脱炭素の居住環境を生み出します。

⑤移動：気軽におでかけできるまち

まちなかに、安全快適な歩行者・自転車空間や、便利な公共交通等によるアクセス環境を生み出します。

②課題

これまで記述した内容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、当所が実施している「鶴岡商工会議所景況調査（中小企業の景況感に関する調査）」によると、業況DIは全業種で概ねマイナスで推移しており、依然として景況感は厳しい状況にある。経営上の問題点では、原材料価格の高騰に伴う「原価の上昇」が上位に挙げられている。小規模事業者においても、従来の経験や勘に依存した成り行き経営では、急激に変化する経営環境に的確に対応することが難しいため、経営分析に基づく事業計画の策定・実行を通じて、持続的かつ成長志向の経営を実現することが課題である。

前述の「原価の上昇」に対応するためには、デジタル化による業務の効率化もひとつの解決策（コスト削減策）となり得る。加えて、当市の人口構成をみると、生産年齢人口の減少に伴い、今以上の人手不足が予想されることから、デジタル化による生産性向上も検討する必要がある。さらに、管内の人口が減少しているため、デジタルを活用した市外への販売も視野に入れたいところである。そこで、今後は、小規模事業者においても、デジタル化・DX（デジタルトランスフォーメーション）の導入を行い、売上維持・利益拡大と人手不足への対応力を高めることが課題となる。

また、人口減少に伴い小規模事業者数が減少し、地域経済を支える基盤が脆弱化している。創業前後の段階から伴走支援を強化し、事業展開の円滑化と持続化を図ることで、創業件数及び定着率の向上を目指し、多様な担い手を確保していくことが課題である。

さらに、経営者や従業員の高齢化と後継者不足が進行し、事業の継続・承継が喫緊の課題となっている。早期の現状把握と事業承継計画の策定支援、後継者の発掘・マッチング、親族外承継を含む第三者承継支援を推進し、地域産業の継続的な発展を図ることが必要である。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①地域における商工会議所の役割

当所の令和6（2024）年度末の会員数は1,694事業所であり、管内商工業者の45.2%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（2015）年に10年間の中期行動計画を策定し、令和2（2020）年度には、新型コロナウイルス感染症の影響により地域経済が悪化したなかにあつて計画の見直しを図り、令和3（2021）年度より見直し後の計画により工業、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、令和3(2021)年には第2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。

今後も人手・後継者不足、円安や物価高が続くなかで、地域の経済を下支えしている中小事業者を欠けさせることのないよう事業者支援に徹底し、小規模事業者の成長経営等に向けて、関係機関等との連携を強めつつ、より積極的に地域の総合経済団体としての役割の発揮を目指し取り組む所存である。

②商工会議所の長期ビジョン(10年程度)

当所は、『(1)地域の現状及び課題』を踏まえ、今後10年の長期ビジョンを次のとおり定め、その実現に向けた支援を実施する。

まず、当所が実施する「鶴岡商工会議所景況調査(中小企業の景況感に関する調査)」によれば、経営上の最重要課題は「従業員の確保」「原材料価格・仕入単価の上昇」であり、「熟練従業員の確保難」「需要の停滞」「人件費の増加」がこれに続く。10年後には、小規模事業者がこれらの課題に対応する戦略的事業計画を策定・運用し、持続可能な経営を実現している状態を目指す。

次に、当所管内の小規模事業者はデジタル化の必要性を認識しているものの、企業規模・業種・経営者の意識により活用度に大きな差がある。人手不足が深刻化するなか、当所はデジタル化・DXの推進を後押しし、売上維持と利益拡大につなげることを目指す。

また、従業員の確保・育成や高齢化、若手後継者の不足により、事業の継続・承継が大きな課題となっている。行政及び支援機関との連携体制を一層強化し、創業と事業承継を活発化させ、地域の貴重な経営資源を次世代へ円滑に引き継ぐことを目指す。

③第2次鶴岡市総合計画との連動性

鶴岡市の「第2次鶴岡市総合計画」では、商工と観光の振興に向けて、「市民の暮らしを潤す力強い産業を振興し、人材を育てながら、国内外との交流を活発化させ、多くの人を惹きつける地域をつくります」を掲げ、これを実現するために、各種施策を実行している。

当所の長期ビジョンと第2次鶴岡市総合計画の関係は次のとおりであり連動性がある。

■第2次鶴岡市総合計画と当所の長期ビジョンの関係

第2次鶴岡市総合計画	当所の長期ビジョン
(1)意欲を喚起し市民の暮らしを支えるはたらく場の確保・振興	戦略事業計画の策定・運用による持続可能な経営の実現や、デジタル化の活用推進は、市民のはたらく場の振興に寄与する。
(2)明るく元気な地域の活力の源となるまちの賑わいの創出	上記「戦略的事業計画」には、消費者ニーズに沿った取組を行うための事業計画という意味が含まれており、これはまちの賑わいの創出に寄与する。加えて、創業や事業承継を活発化させることによる空き店舗の抑制もまちの賑わいの維持に寄与する。
(3)本市の産業を支え発展に導くはたらく人の確保・育成	創業を活発化させることにより、多様な働く場の創出に寄与する。

(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うえで、以下の3つの目標を定める。

〈支援対象〉

個性を磨き、成長力・競争力の強化を目指す小規模事業者を重点的に支援する。

〈目標〉

【目標①】小規模事業者が、成長ステージに応じた適切な事業計画を作成し、事業を維持・発展させること

支援計画の認定期間（5年間）目標		
KGI	<ul style="list-style-type: none"> ◇起業・創業段階 <ul style="list-style-type: none"> ・認定期間終了時の当所が支援した創業件数 75 者（開業届） ・上記のうち、中心市街地の創業件数 10 者（開業届） ◇持続的経営・成長経営 <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画を策定した事業者の売上増加事業者割合 4 割以上（＝事業計画策定時の売上高に対する認定期間終了時の売上高が増加している割合が 4 割以上） ◇事業承継・事業整理 <ul style="list-style-type: none"> ・認定期間終了時の当所が支援した事業承継件数 10 者 	
KPI	<ul style="list-style-type: none"> ◇起業・創業段階 <ul style="list-style-type: none"> ・創業計画策定 15 者/年 ◇持続的経営・成長経営 <ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定 23 者/年 ◇事業承継・事業整理 <ul style="list-style-type: none"> ・事業承継計画策定 2 者/年 	
設定した理由	KGI	「起業・創業」では、創業の完了件数を目標とする。特に、当所管内においては中心市街地の活性化も重要課題のひとつとなっているため、中心市街地の創業完了件数も目標とする。また、「持続的経営・成長経営」では、成長力・競争力の強化を図ることで売上増加を達成する事業者数を目標とする。「事業承継・事業整理」では、事業承継の完了件数を目標とする。
	KPI	上記を実現するためのプロセスとして創業計画、事業計画、事業承継計画の策定を支援する。

【目標②】小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発、デジタル化などの新たな取組を行い、付加価値を向上させること

支援計画の認定期間（5年間）目標		
KGI	<ul style="list-style-type: none"> ・認定期間中における域外にも“売れる”商品の創出数 5 点 ・認定期間終了時の「鶴岡 DX 推進協議会」と連携した DX 支援実施総数 5 者 	
KPI	<ul style="list-style-type: none"> ・よろず支援拠点やエキスパートバンク等の専門家と連携した商品開発または改良支援数 1 者/年 ・「SNS・EC サイト活用等による販路開拓支援」の実施数 2 者/年 	
設定した理由	KGI	地域資源を活用した商品開発では、当地域を代表する商品の創出を目標とする。また、デジタル化では、「鶴岡 DX 推進協議会」と連携した支援（＝経営の根幹に関わる部分のデジタル化支援）の数を目標とする。
	KPI	上記を実現するためのひとつのきっかけづくりとして、商品の開発・改良支援や、デジタルを活用した販路開拓支援を実施する。

【目標③】経営力再構築伴走支援を行い、小規模事業者の自走力（自力で課題を解決する力）を高めること

支援計画の認定期間（5年間）目標

KGI	支援先事業者（経営分析）の認定期間終了時の事業継続率 90%	
KPI	・計画策定 23 者/年	
設定した理由	KGI	小規模事業者が自己変革力を高め、事業継続することを目標とする。
	KPI	上記を実現するためのきっかけづくりとして、事業者自身が本質的課題に気づき、腹落ちするための経営分析を支援する。

〈地域への裨益目標〉

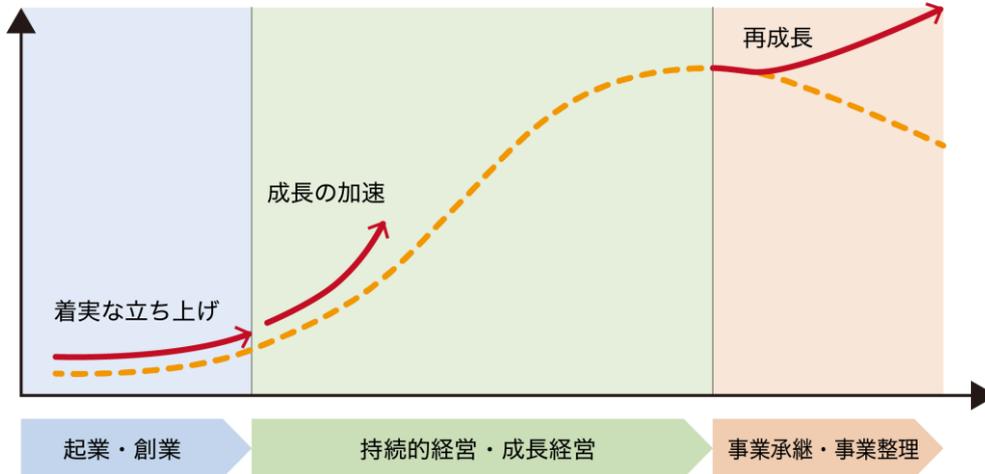
上記【目標①】～【目標③】により、小規模事業者それぞれが個性を磨き、成長力・競争力の強化を実現することで、まちの賑わい創出に寄与することを目指す。また、市民の暮らしを支えるはたらく場の確保・振興を図ることを目指す。

※「成長ステージ」の考え方

当所では、支援対象となる小規模事業者を、(ア)「起業・創業」段階にあるもの、(イ)「持続的経営・成長経営」を目指す事業者、(ウ)「事業承継・事業整理」段階にある事業者の3区分に分類して支援を実施する。

これらの支援により、「起業・創業」段階では着実な立ち上げ、「持続的経営・成長経営」段階では成長の加速、「事業承継・事業整理」段階では再成長を実現することを目指す。

■ステージごとの目指す姿



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8年4月1日～令和13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、成長ステージに応じた適切な事業計画を作成し、事業を維持・発展させること

〈達成方針〉

支援にあたっては、最初にビッグデータ等を活用しながら、事業者の外部環境を分析する。次に、それぞれのステージに沿った経営分析の支援を実施する（60者/年）。その後、経営分析の結果を活用し、「起業・創業」段階では創業計画（15者/年）、「持続的経営・成長経営」段階では事業計画（23者/年）、「事業承継・事業整理」段階では事業承継計画（2者/年）の策定を支援。策定後はすべての計画についてフォローアップを実施する。

〈設定した理由〉

成長ステージに応じた適切な事業計画作成の支援プロセスを明確化するためである。経営分析→事業計画作成→フォローアップの各段階で定量目標を設定する。

【目標②】小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発、デジタル化などの新たな取組を行い、付加価値を向上させること

〈達成方針〉

地域資源を活用した商品開発に向けて、「バイヤー向け調査」（3者/年）及び「消費者向け調査」（2者/年）の両面から商品調査を実施し、商品力の向上を図る。また、地域資源を活用した商品等については、「ビジネスマッチ東北等への出展支援」（3者/年）や、「SNS・ECサイト活用等による販路開拓支援」（2者/年）などの取組を通じて、新たな販路の構築を推進する。

デジタル化の推進にあたっては、経営分析の際に「デジタル化の状況」を把握し、課題が認められる場合には、事業計画のなかにデジタル活用の取組を位置付けることで、経営の効率化と生産性向上を図る。

〈設定した理由〉

事業の持続性の確保、生産性向上と販路拡大のためである。他社が模倣できない差別化された高付加価値商品の開発や、デジタル化による業務効率化を図りコスト構造を改善する。

地域資源を活用した商品開発では、商品の調査・改良→販売の一連の支援フローにそれぞれ定量目標を設定する。デジタル化の推進では、取組のひとつである「デジタルを活用した販路開拓支援」に定量目標を設定する。

【目標③】経営力再構築伴走支援を行い、小規模事業者の自走力（自力で課題を解決する力）を高めること

〈達成方針〉

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。

〈設定した理由〉

小規模事業者の事業環境の変化への恒常的な対応力を強化するためである。

本計画では、当所の支援により、事業継続を行う小規模事業者を増加させることを目指す。

これを実現するためには、事業者が自力で課題を解決する力を高める必要があるため、主に経営分析における経営力再構築伴走支援の実施件数（60者/年）を定量目標とする。

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「中小企業景況調査及び鶴岡商工会議所付帯調査」を通じ、足元の景況感や経営上の問題点等を把握している。あわせて、行政機関等が実施する各種調査の結果をホームページや会報に掲載し、管内事業者が活用できるよう提供している。

【課題】

提供している情報が小規模事業者の経営判断に実際に役立つ内容となっているかを検証し、改善する必要がある。また、ビッグデータ活用を進めるため、経営指導員に対するデータ分析スキル習得の研修等を整備し、分析の実務力を高めることが必要である。

(2) 目標

項目	公表方法	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①中小企業景況調査及び鶴岡商工会議所付帯調査 公表回数	HP 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②鶴岡市中心市街地通行量調査 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
③鶴岡市中心商店街及び旧鶴岡市内商店街空き店舗調査 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④鶴岡市経済動向の活用 公表回数	HP 掲載	12回	12回	12回	12回	12回	12回
⑤地域の経済動向分析 公表回数	HP 掲載	1回	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①中小企業景況調査及び鶴岡商工会議所付帯調査

事業名	中小企業景況調査及び鶴岡商工会議所付帯調査
目的	事業者の経営課題や景況感等を把握することで、経営支援施策への反映を目指す。
調査内容・調査の手法	当所では、四半期ごとに中小企業基盤整備機構が実施する「中小企業景況調査」に協力し、50社を対象に調査を行っている。これに加え、当所独自に150社を対象に加え、合計200社を対象とする調査を実施する。調査は、経営指導員による聴き取り及びFAXにより行う。
調査項目	【基礎調査項目】 <input type="checkbox"/> 景況感（業況、売上、採算、資金繰り等） <input type="checkbox"/> 経営上の問題点 【付帯調査項目】 <input type="checkbox"/> その時々々のトピック等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、業種別のクロス分析、経年分析などを通じてデータを集計・分析し、景況感や経営課題を明らかにする。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内の小規模事業者に周知する。また、当所でも、経営支援施策に反映させる。

②鶴岡市中心市街地通行量調査

事業名	鶴岡市中心市街地通行量調査
目的	消費者の買物行動に影響を与える指標の一つである通行量の実態を公表することで、管

	内（中心市街地）の小規模事業者が、経営判断や事業計画に活用することを目指す。
調査内容・調査の手法	年1回、当所及び鶴岡市が調査を実施。鶴岡市中心市街地活性化基本計画で定めた中心市街地における14の地点で、①自動車（貨物、バス等を含む）、②バイク、③自転車、④歩行者（リヤカー等を含む）の4つの分類で、時間帯別、方向別に通行量を調査する。
調査項目	調査地点は次のとおりである（今後、調査地点を変更する可能性がある）。 <input type="checkbox"/> 駅前通り <input type="checkbox"/> 日吉通り <input type="checkbox"/> 山王通り <input type="checkbox"/> 銀座通り <input type="checkbox"/> 昭和通り <input type="checkbox"/> 南銀座通り <input type="checkbox"/> 十日町通り <input type="checkbox"/> 川端通り <input type="checkbox"/> みゆき通り <input type="checkbox"/> 一日市通り <input type="checkbox"/> 七日町通り <input type="checkbox"/> 馬場町（市役所東口前） <input type="checkbox"/> 馬場町（丙申堂前） <input type="checkbox"/> 鶴岡公園北広場入口前
分析の手法	集計結果は、当所及び鶴岡市が経年比較等により分析を行い、「鶴岡市中心市街地通行量調査報告書」に取りまとめる。
調査結果の活用方法	「鶴岡市中心市街地通行量調査報告書」を当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者等に周知する。これらの情報は、事業計画策定時の基礎資料として活用するだけでなく、今後の商業振興やまちづくりに関する研究、各種施策の立案にも役立てる。

③鶴岡市中心商店街及び旧鶴岡市内商店街空き店舗調査

事業名	鶴岡市中心商店街及び旧鶴岡市内商店街空き店舗調査
目的	中心市街地における空き店舗の情報を提供することで、空き店舗を活用した創業、開業などを促進することを目指す。
調査内容・調査の手法	年1回（7～9月）、鶴岡TMO及び鶴岡市が調査を実施。鶴岡市中心市街地活性化基本計画で定めた中心市街地にある12の商店街で、空き店舗の状況を調査する。 なお、空き店舗は、商店街のメインストリートに面した1階部分で、従前店舗として使用されていたものであって、廃業・移転等により、調査時点において事業活動を廃止・休止しており、店舗として当分の間使用する見込みのないものとし、一般住宅や車庫、倉庫、駐車場、空き地などの他の用途に使用されているものを除くこととする。
調査項目	以下の商店街に立地する店舗について、旧店舗名、現店舗名（現況）、住所、空き店舗か否かの把握を実施する。 <input type="checkbox"/> 鶴岡駅前商店街(振) <input type="checkbox"/> 鶴岡日吉商店街(振) <input type="checkbox"/> 鶴岡山王商店街(振) <input type="checkbox"/> 鶴岡銀座商店街(振) <input type="checkbox"/> 昭和通り振興会 <input type="checkbox"/> 鶴岡みゆき通り商店街(振) <input type="checkbox"/> 鶴岡南銀座商店街(振) <input type="checkbox"/> 川端商店会 <input type="checkbox"/> 一日市商興会 <input type="checkbox"/> 七日町 <input type="checkbox"/> 上肴町商店会 <input type="checkbox"/> 十日町商店会
分析の手法	集計結果は、鶴岡TMO及び鶴岡市が「鶴岡市中心商店街及び旧鶴岡市内商店街空き店舗調査結果」に取りまとめる。
調査結果の活用方法	「鶴岡市中心商店街及び旧鶴岡市内商店街空き店舗調査結果」を当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者等に周知する。また、当所の強みとして、空き店舗に関する、退去前の事業者の情報を保有している点が挙げられる。そこで、空き店舗に関心を持つ事業者に対して、商圈分析や売上見込等の詳細な情報を分析・提供する。加えて、地域活性化に向けて、空き店舗対策の施策に活用する。

④鶴岡市経済動向の活用

事業名	鶴岡市経済動向の活用
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	鶴岡市が毎月公表する「鶴岡市経済動向」のなかで、管内の小規模事業者等に活用してもらいたい項目を分析。分析結果を公表する。
調査項目	<input type="checkbox"/> 新設住宅着工戸数 <input type="checkbox"/> 職業紹介の状況 <input type="checkbox"/> 企業倒産状況、新設会社状況 <input type="checkbox"/> 制度融資新規利用状況 <input type="checkbox"/> 百貨店・スーパー販売額動向 <input type="checkbox"/> 消費者物価指数 <input type="checkbox"/> 観光客数 <input type="checkbox"/> 新車登録台数 等

調査・分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が「鶴岡市経済動向」の情報を網羅的に確認。管内の小規模事業者にとって有益なデータを抽出・分析する。
調査結果の活用方法	「鶴岡市経済動向」及び分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画策定時の基礎資料としても活用する。

⑤地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

事業名	地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）
目的	小規模事業者がデータに基づいた経営判断を行うことを目指す。
調査内容	地域経済分析システム（RESAS）の内容のなかで、管内の小規模事業者に活用してもらいたい項目を分析。分析結果を公表する。
調査項目	RESAS に掲載されている情報のうち、主に次の項目を調査する。 <マーケティングマップ> <input type="checkbox"/> 生活用品消費分析 <input type="checkbox"/> 生産・消費地分析 <input type="checkbox"/> 滞留人口メッシュ分析 <input type="checkbox"/> 通過人口メッシュ分析 <input type="checkbox"/> 事業所立地分析 <input type="checkbox"/> 将来人口メッシュ分析 <観光マップ> <input type="checkbox"/> 観光地分析 <input type="checkbox"/> 宿泊者分析 <input type="checkbox"/> 国内観光消費分析 <input type="checkbox"/> インバウンド消費分析 <人口マップ> <input type="checkbox"/> 人口構成分析 <input type="checkbox"/> 人口増減分析 <input type="checkbox"/> 自然増減分析 <input type="checkbox"/> 社会増減分析 <input type="checkbox"/> 新卒者就職・進学分析 <input type="checkbox"/> 通勤通学人口分析 <input type="checkbox"/> 将来人口推計分析 <input type="checkbox"/> 地域人口メッシュ分析 <産業構造マップ> <input type="checkbox"/> 産業構造分析 <input type="checkbox"/> 製造品出荷額分析 <input type="checkbox"/> 経営環境分析
調査・分析の手法	年1回、経営指導員（またはその他の職員）が外部専門家と連携し、RESAS の情報を網羅的に確認。管内の小規模事業者にとって有益なデータを分析・抽出したうえで、その活用方法について簡単なコメントを記載する。
調査結果の活用方法	分析結果は当所ホームページで公表し、広く管内小規模事業者に周知。特に分析結果と関連が深い業種については、巡回訪問を通じて直接説明する。また、事業計画策定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】

小規模事業者の商品開発においては、消費者のニーズを踏まえて商品を開発・投入する「マーケットイン」の発想ではなく、作り手の感性や判断を重視する「プロダクトアウト」の発想が多く見られる。当所ではこれまで、小規模事業者の商品にマーケットインの視点を取り入れるため、商品調査等の支援を行ってきたが、成果が十分にでなかった事例もみられる。

【課題】

これまで実施してきた事業のうち、成果が不十分であった取組を見直し、有効であった調査に絞って実施する必要がある。あわせて、調査結果を活用した商品のブラッシュアップまでを一貫して支援する体制の構築が課題である。

また、将来的には事業者自身が調査・分析のノウハウを習得し、自ら改善に取り組めるよう、自走を促す支援の仕組みづくりも必要である。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①バイヤー向け商品調査 調査対象事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
②消費者向け商品調査 調査対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(3) 事業内容

①バイヤー向け商品調査

事業名	バイヤー向け商品調査
目的	小規模事業者の商品についてバイヤーのニーズを把握することで、新たな取引先の獲得につながるような、より魅力的な商品へのブラッシュアップを目指す。
対象	小規模事業者の商品、3商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 ※工芸品や特産品を活用した商品、「鶴岡遺産」に認定された商品等を重点支援する。 ※調査対象を広げる観点から、同一商品の調査は2年間に限定するなど留意する。
調査の手法	「ビジネスマッチ東北」などの展示会や商談会の出展時にヒアリング調査を実施する。調査は当所職員と事業者が連携して行い、1商品あたり5名以上のバイヤーから評価を得ることを目指す。
調査項目	<input type="checkbox"/> 味（食品の場合）：味・食感・香り等の良さと全体的なバランス <input type="checkbox"/> デザイン：商品との整合性や売場での目の引きやすさ <input type="checkbox"/> 独自性・新規性：独自性や目新しさがあるか <input type="checkbox"/> コンセプト：ターゲット層、想定シーンは明確か <input type="checkbox"/> トレンド感：トレンドを先取りしているか <input type="checkbox"/> 原材料：原材料は魅力的か <input type="checkbox"/> 安心・安全：品質・表示ラベル・衛生面等の信頼性 <input type="checkbox"/> 取引条件：ロット対応、納期、支払条件等について <input type="checkbox"/> 価格競争力：市場価格に対応できるか。値入状況はどうか <input type="checkbox"/> 取扱意向：上記を踏まえた総合評価・取扱意向
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）が、5名以上のバイヤーの評価のなかで、共通して評価が低かった項目や共通して指摘された改善項目などを分析し、改善の優先順位付けを行ったうえで、簡易なレポートに取りまとめる。分析にあたっては、必要に応じて外部専門家と連携する。
調査結果の活用方法	分析結果は、対象事業者へフィードバックする。その後、事業者との対話や傾聴を通じて改善点を抽出し、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。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて経営分析や事業計画策定支援も併せて実施する。

②消費者向け商品調査

事業名	消費者向け商品調査
目的	創業者の商品・サービスや、小規模事業者が新たに開発した商品・サービスについて、第三者の評価を得ることで、商品・サービスのブラッシュアップにつなげることを目指す。
対象	小規模事業者の商品、2商品/年（1者あたり1商品）を対象とする。 ※工芸品や特産品を活用した商品、創業間もない事業者の商品等を重点支援する。 ※調査対象を広げる観点から、同一商品の調査は2年間に限定するなど留意する。
調査の手法	1つの商品・サービスに対し、以下の調査チームによる評価を実施する。なお、調査統括は、商品・サービスによって適切な専門家を選定する（調査対象事業者の業種の支援に強い専門家など）。本事業は調査の性質上、多数の評価を収集することが難しく、統計的に有効な評価は困難である。このため、評価は自由記述形式で行う。 〈調査チーム〉 ・調査統括：よろず支援拠点やエキスパートバンク等の専門家 ・一般消費者の目線：当所職員（多面的な評価のため、性別・年齢を分けて10名程度）

調査項目	商品特性に応じて調整するが、一般的には以下の項目を基本的な評価項目とする。 <商品（製造小売の商品・飲食店のメニュー・雑貨等）の場合> <input type="checkbox"/> 味（食品の場合） <input type="checkbox"/> 見た目 <input type="checkbox"/> パッケージ <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> その他改善点 等 <サービスの場合> <input type="checkbox"/> サービスの内容 <input type="checkbox"/> 独自性 <input type="checkbox"/> 価格 <input type="checkbox"/> その他改善点 等
分析の手法	経営指導員（またはその他の職員）がよろず支援拠点やエキスパートバンク等の専門家と連携し、評価内容を整理したうえで、改善の優先順位を簡易なレポートとしてまとめる。
調査結果の活用方法	前項のレポートを対象事業者にフィードバックする。その後、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に活用する。また、店舗改装やホームページ改良等に活用する。なお、これらの支援にあたっては、必要に応じて、経営分析や事業計画策定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】

経営状況の分析に慣れていない小規模事業者に対し、巡回訪問や窓口相談、「経営分析・事業計画策定セミナー」などを通じて、経営分析の重要性を啓発してきた。これにより、事業者が自社の経営課題を把握し、これまで気づけなかった問題を発掘する契機となっている。

一方で、補助金申請や融資申込など、特定の機会にのみ経営分析が行われる傾向があり、日常的な経営改善の取組へと十分に結びついていない点が課題である。

【課題】

「経営分析・事業計画策定セミナー」のカリキュラムを見直し、事業者が日常的に経営分析に取り組むことの意義や効果を実感できる内容とする必要がある。

また、経営分析には経営指導員の支援が大きく関わることから、支援対象者のステージ別に適切な分析を行えるよう、指導員の分析力の向上を図ることが課題である。

(2) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
経営分析事業者数	60者	60者	60者	60者	60者	60者
(参考：区分ごとの経営分析事業者数)						
起業・創業	22者	22者	22者	22者	22者	22者
持続的経営・成長経営	35者	35者	35者	35者	35者	35者
事業承継・事業整理	3者	3者	3者	3者	3者	3者

(3) 事業内容

支援対象者をステージ別に区分し、それぞれのステージに応じた経営分析支援を実施する。

<ステージ別区分>

- ①「起業・創業」段階にあるもの
- ②「持続的経営・成長経営」を目指す事業者
- ③「事業承継・事業整理」段階にある事業者

①「起業・創業」段階にあるものの経営分析

事業名	「 <u>起業・創業</u> 」段階にあるものの経営分析
目的	起業・創業者の経験やスキルの棚卸を行うことで、起業・創業者が、充足・不足する能力等に気づき、腹落ちすることを目指す。

支援対象	創業予定者、創業して間もない事業者												
支援対象の掘り起こし	<p>当所の窓口相談者や「鶴岡元気創業応援隊※¹」への相談者、創業塾の参加者等を中心に掘り起こしを行う。あわせて、国の補助金や山形県の「やまがたチャレンジ創業応援事業※²」、鶴岡市の「鶴岡市新規創業等支援補助金※³」を契機とした掘り起こしも実施する。</p> <p>■創業塾</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>創業予定者、創業して間もない事業者</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、Facebook、チラシ、関係機関での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>中小企業診断士 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回（5日間）</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>経営・財務・人材育成・販路開拓の4分野</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>15人/回</td> </tr> </table> <p>※1 鶴岡元気創業応援隊 鶴岡地域の創業支援機関・団体が連携する「創業支援ネットワーク」である。創業（起業）・独立を志す方を対象に、ワンストップ窓口相談やスキルアップの場、交流の場を提供している。当所が事務局を担っている。</p> <p>※2 やまがたチャレンジ創業応援事業 山形県の事業であり、創業の促進と創業から経営安定までの一貫した支援を行う。施策のひとつとして、優れたビジネスプランに対しての助成金がある。申請には事業計画書が必要である。</p> <p>※3 鶴岡市新規創業等支援補助金 鶴岡市の補助金である。市内で新規創業・開業する方の初期経費の一部を補助する。申請には事業計画書が必要である。</p>	支援対象	創業予定者、創業して間もない事業者	募集方法	ホームページ、Facebook、チラシ、関係機関での周知	講師	中小企業診断士 等	回数	年1回（5日間）	カリキュラム	経営・財務・人材育成・販路開拓の4分野	想定参加者数	15人/回
支援対象	創業予定者、創業して間もない事業者												
募集方法	ホームページ、Facebook、チラシ、関係機関での周知												
講師	中小企業診断士 等												
回数	年1回（5日間）												
カリキュラム	経営・財務・人材育成・販路開拓の4分野												
想定参加者数	15人/回												
分析の実施手法	経営指導員が起業・創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、起業・創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。												
分析項目	<p>経験とスキルの棚卸を中心に分析を実施する。</p> <p><財務分析> 起業に必要な資金、自己資金、調達する資金</p> <p><非財務分析> 起業の動機、自分の強み・弱み、過去の経験、人脈</p>												
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析の結果は起業・創業者にフィードバックする。また、創業計画策定に活用する。 分析結果は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）またはクラウド型支援ツール（Bizミル等）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。 												

②「持続的経営・成長経営」を目指す事業者の経営分析

事業名	「持続的経営・成長経営」を目指す事業者の経営分析		
目的	小規模事業者が持続的経営や成長経営を達成するために解決が必要な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>巡回・窓口における相談時や、個社支援時に掘り起こしを行う。また、「経営分析・事業計画策定セミナー」を契機とした掘り起こしも実施する。あわせて、国の補助金や鶴岡市の「鶴岡市がんばる中小企業応援事業補助金※」を契機とした掘り起こしも実施する。</p> <p>■経営分析・事業計画策定セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>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 等</td> </tr> </table>	支援対象	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 等
支援対象	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 等		

	募集方法	ホームページ、Facebook、チラシ、巡回・窓口での周知
	講師	中小企業診断士 等
	回数	年1回(2日間)
	カリキュラム	1日目：自社分析の必要性と決算書の見方 2日目：事業計画作成講習会 ※令和7年度のカリキュラムより
	想定参加者数	10人/回
	<p>※鶴岡市がんばる中小企業応援事業補助金 鶴岡市の補助金である。中小企業者等が行う経済情勢・経営環境の変化に対応するための積極的な新分野展開・生産性向上・新製品開発等に要する経費の一部を支援する。申請には事業計画書が必要である。</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」、中小企業基盤整備機構の「儲かる経営 キックくん」「経営自己診断システム」、商工会議所トータルOAシステム(TOAS)、クラウド型支援ツール(Bizミル等)、日本政策金融公庫の「小企業の経営指標」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><財務分析> 収益性・安全性・生産性・効率性・成長性、損益分岐点等の分析</p> <p><非財務分析(SWOT分析等)> 強み・弱み、技術、資格、人脈、マーケティング等</p>	
分析結果の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> 経営分析の結果は事業者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。 分析結果は、商工会議所トータルOAシステム(TOAS)またはクラウド型支援ツール(Bizミル等)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。 	

③「事業承継・事業整理」段階にある事業者の経営分析

事業名	「事業承継・事業整理」段階にある事業者の経営分析													
目的	小規模事業者が、自社の現状を把握し、自らが腹落ちしたうえで事業承継・事業整理等の判断を行うことを目指す。													
支援対象	事業承継・事業整理を検討している小規模事業者													
支援対象の掘り起こし	<p>巡回・窓口における相談時や、個社支援時に掘り起こしを行う。また、「事業承継セミナー」を契機とした掘り起こしも実施する。</p> <p>■事業承継セミナー</p> <table border="1"> <tr> <td>支援対象</td> <td>事業承継・事業整理を検討している小規模事業者</td> </tr> <tr> <td>募集方法</td> <td>ホームページ、Facebook、チラシ、巡回・窓口での周知</td> </tr> <tr> <td>講師</td> <td>山形県事業承継・引継ぎ支援センター 等</td> </tr> <tr> <td>回数</td> <td>年1回</td> </tr> <tr> <td>カリキュラム</td> <td>事業承継の種類、事業承継計画の作成方法 等</td> </tr> <tr> <td>想定参加者数</td> <td>10人/回</td> </tr> </table>		支援対象	事業承継・事業整理を検討している小規模事業者	募集方法	ホームページ、Facebook、チラシ、巡回・窓口での周知	講師	山形県事業承継・引継ぎ支援センター 等	回数	年1回	カリキュラム	事業承継の種類、事業承継計画の作成方法 等	想定参加者数	10人/回
支援対象	事業承継・事業整理を検討している小規模事業者													
募集方法	ホームページ、Facebook、チラシ、巡回・窓口での周知													
講師	山形県事業承継・引継ぎ支援センター 等													
回数	年1回													
カリキュラム	事業承継の種類、事業承継計画の作成方法 等													
想定参加者数	10人/回													
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腹落ちすることを重視する。</p> <p>支援にあたっては、山形県事業承継・引継ぎ支援センター「事業承継診断シート」や日本政策金融公庫「つなぐノート」を活用する。</p>													

分析項目	<財務分析> 事業譲渡時の企業価値（簡易な企業価値）、相続時の株式評価 <非財務分析（SWOT分析等）> 後継者の有無、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）
分析結果の活用方法	・経営分析の結果は事業者にはフィードバックする。また、事業承継計画策定に活用する。経営分析により課題が顕在化した場合は、山形県事業承継・引継ぎ支援センターや専門家との連携により解決を図る。 ・分析結果は、商工会議所トータルOAシステム（TOAS）またはクラウド型支援ツール（Bizミル等）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。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

多くの小規模事業者は、自社の経営状況や外部環境の変化に十分に気づかないまま、成り行き任せの経営に陥りやすい傾向がある。これまで当所では、事業計画の策定支援を通じて、課題解決と持続的発展を促してきた。この取組により、事業者の計画策定への意識向上には一定の効果が見られるものの、自発的に計画策定に取り組む事業者は依然として少ないのが現状である。

【課題】

人口減少や高齢化、競争の激化など、経営環境の構造変化が進むなかで、小規模事業者が持続的に発展していくためには、外部環境の変化に適応するための事業計画の策定と実行が不可欠である。計画策定を一過性の取組で終わらせることなく、継続的支援により計画の見直し・改善を促す体制の構築が求められる。

こうした取組を重ねることで、将来的には事業者が自ら課題を把握し、主体的に計画策定と実行に取り組む「自走型経営」への転換を支援していくことが課題である。

(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、成長ステージに応じた適切な計画の作成を支援。「起業・創業」では経営分析の約6～7割、「持続的経営・成長経営」では経営分析の約6～7割、「事業承継・事業整理」では経営分析の約6～7割の計画策定を目指す。

支援では、事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

(3) 目標

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
①創業計画策定事業者数 (起業・創業)	15者	15者	15者	15者	15者	15者
②事業計画策定事業者数 (持続的経営・成長経営)	23者	23者	23者	23者	23者	23者
③事業承継計画策定事業者数 (事業承継・事業整理)	2者	2者	2者	2者	2者	2者

(4) 事業内容

①「起業・創業」段階にあるものの創業計画策定支援

事業名	「起業・創業」段階にあるものの創業計画策定支援
-----	-------------------------

目的	創業計画の策定により事業を多面的に検討することを通じて、創業期の事業展開が円滑に進むようにすることを目指す。
支援対象	原則として経営分析を実施した方で、かつ起業・創業を行う方
支援対象の掘り起こし	経営分析のフィードバック時に創業計画の策定を提案する。また、創業塾、国の「小規模事業者持続化補助金（創業型）」、山形県の「やまがたチャレンジ創業応援事業」、鶴岡市「鶴岡市新規創業等支援補助金」を契機とした掘り起こしを実施する。
支援の手法	創業者が作成した創業計画を基に、経営指導員がアドバイスを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。

②「持続的経営・成長経営」を目指す事業者の事業計画策定支援

事業名	「持続的経営・成長経営」を目指す事業者の事業計画策定支援
目的	経営分析により顕在化した本質的課題を解決するための事業計画を策定し、事業者が持続的経営や成長経営を実現できるようにすることを目指す。
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、顕在化した課題の解決や、持続的経営・成長経営を図るための事業計画の策定を提案する。また、「経営分析・事業計画策定セミナー」、国の「小規模事業者持続化補助金（一般型）」、鶴岡市の「鶴岡市がんばる中小企業応援事業補助金」を契機とした掘り起こしを実施する。
支援の手法	以下のいずれかの方法にて支援する。 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 ③「経営分析・事業計画策定セミナー」を通じて小規模事業者が作成する方法 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。

③「事業承継・事業整理」段階にある事業者の事業承継計画策定支援

事業名	「事業承継・事業整理」段階にある事業者の事業承継計画策定支援
目的	計画的に事業承継や事業整理を進めることを目指す。
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、事業承継・事業整理に向けた事業承継計画の策定を提案する。また、「事業承継セミナー」を契機とした掘り起こしを実施する。
支援の手法	経営指導員と山形県事業承継・引継ぎ支援センターが連携し、小規模事業者と協力して事業承継計画を作成する。また、必要に応じて、後継者人材バンク [*] や各種専門家とも連携を図る。 ※後継者人材バンク 山形県事業承継・引継ぎ支援センターが実施する創業を目指す起業家と、後継者不在の会社や個人事業主を引き合わせることで、事業引継ぎと創業を支援する事業である。引き合わせだけでなく、後継者不在の会社へのアドバイスも実施する。

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】

すべての事業者が計画を着実に実行できるよう、定期的な状況確認を行い、フォローアップを実施している。また、計画の進行過程で新たに生じる課題には、状況に応じた支援策を提案し、高度かつ専門的な課題については、関係支援機関との連携や専門家の活用により支援体制を補強して対応している。

一方で、補助金を契機として策定された事業計画では、補助事業の実施に注力するあまり、実績報告後の継続的な支援や事業効果の検証が十分に行われないケースも見られる。また、事業計画策定後の売上や利益の把握については、統一的なフォーマットがなく、経営指導員ごとに独自の方法で対応しているのが現状である。

【課題】

経営指導員による事業計画策定後の継続的な伴走支援は、事業者のモチベーション維持と事業の持続に大きく寄与する。顔の見える関係づくりを通じて事業計画の進捗状況を確認し、計画にずれが生じた場合には要因を分析したうえで、事業者との検証や関係支援機関・専門家の助言を踏まえ、計画の修正・改善を図ることが必要である。

そのためにも、確実なフォローアップを実施できるよう、所内で統一した手順を定め、進捗度のチェックやスケジュール管理を体系的に行う体制を整備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、フォローアップを実施する。フォローアップの頻度は、創業計画及び事業計画が四半期毎、事業承継計画が策定後1回とする。

「持続的経営・成長経営」を目指す事業者の事業計画では、フォローアップ対象事業者に対する売上増加事業者が約4割、フォローアップ対象事業者に対する経常利益増加事業者の割合が約2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、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、自主化に向けた内発的動機付けを行うことで、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可能性を高めていく。

(3) 目標

①「起業・創業」段階にあるものの創業計画のフォローアップ

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12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)

②「持続的経営・成長経営」を目指す事業者の事業計画のフォローアップ

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	23者	23者	23者	23者	23者	23者
頻度 (延回数)	四半期毎 (92回)	四半期毎 (92回)	四半期毎 (92回)	四半期毎 (92回)	四半期毎 (92回)	四半期毎 (92回)
売上増加事業者数	10者	10者	10者	10者	10者	10者
経常利益増加事業者数	5者	5者	5者	5者	5者	5者

③「事業承継・事業整理」段階にある事業者の事業承継計画のフォローアップ

項目	現行	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
フォローアップ対象事業者数	2者	2者	2者	2者	2者	2者
頻度 (延回数)	1回 (2回)	1回 (2回)	1回 (2回)	1回 (2回)	1回 (2回)	1回 (2回)

(4) 事業内容

事業名	創業計画・事業計画・事業承継計画のフォローアップ
目的	創業計画・事業計画・事業承継計画どおりの成果を上げることを目指す。
支援対象	創業計画・事業計画・事業承継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、計画策定をしたすべての事業者を対象に、フォローアップを実施する。基本となるフォローアップ頻度は以下のとおりである。

「起業・創業」段階にあるものの創業計画のフォローアップ	四半期毎 (3ヵ月後、半年後、9ヵ月後、1年後)
「持続的経営・成長経営」を目指す事業者の事業計画のフォローアップ	四半期毎 (3ヵ月後、半年後、9ヵ月後、1年後)
「事業承継・事業整理」段階にある事業者の事業承継計画のフォローアップ	策定後1回 (1年後)

ただし、ある程度計画の進捗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】

小規模事業者は、人的要因を含む経営資源が限られており、特に営業人員や営業予算の不足が課題となっている。そのため、既存の固定客や限られた商圏内での営業活動にとどまるケースが多い。企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化するなかで、時代の変化に対応した新たな販路開拓策の構築が求められている。

【課題】

小規模事業者の限られた経営資源を補完するため、効果的な販路開拓支援を行うことが必要である。特に SNS による情報発信、情報収集は必要不可欠である。また、当所では令和 7（2025）年に「鶴岡遺産」の認定制度を創設した。今後は、認定された商品の販路拡大を支援するとともに、「鶴岡遺産」の認知度向上を図り、地域ブランドとしての価値向上につなげていくことが課題である。

(2) 支援に対する考え方

当市は、ユネスコ食文化創造都市に認定されているなど、豊かな自然と伝統が育んだ在来作物や郷土料理が大きな魅力である。特産ののだだちゃ豆をはじめ、寒鰯汁、山菜料理、精進料理など、四季折々の味覚を楽しむことができる食文化は、地域の誇る資源となっている。また当所では、令和 7（2025）年に「鶴岡遺産」の認定制度を創設している。管内には広域的な販売が可能な魅力的商品が多く存在することから、これらの販路拡大に資する事業を展開する。

広域販売の推進にあたっては、対企業取引の拡大を有効な手段と位置付け、「ビジネスマッチ東北等への出展支援」を実施し、新たな取引先の獲得を目指す。

また、小規模事業者の独自の商品・サービスを一般消費者に広く周知するため、「SNS・EC サイト活用等による販路開拓支援」を実施し、情報発信や EC 販売を通じた売上拡大を目指す。

これらの取組を実現するための具体的な手法は、以下『(4) 事業内容』に記載のとおりである。

(3) 目標

項目	現行	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
①「ビジネスマッチ東北」等への出展支援 出展事業者数	3者	3者	3者	3者	3者	3者
成約件数/者	1件	1件	1件	1件	1件	1件

②SNS・EC サイト活用等による販路開拓支援 支援事業者数	-	2者	2者	2者	2者	2者
売上増加率/者	-	5%	5%	5%	5%	5%

(4) 事業内容

①「ビジネスマッチ東北」等への出展支援 (BtoB)

事業名	「ビジネスマッチ東北」等への出展支援
目的	新たな取引先を獲得することを目指す。
支援対象	「食と農」、「情報・IT」など10のジャンルの事業者 ※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。 ※支援対象を広げる観点から、同一商品の調査は2年間に限定するなど留意する。
訴求相手	東北地域の事業者（バイヤーなど）
ビジネスマッチ東北の概要	主に「ビジネスマッチ東北」への出展を想定している。なお、これ以外にも有効な展示会・商談会がある場合は、出展支援を実施する。 ビジネスマッチ東北 東北地域を支える99.7%の中小企業を「販路拡大」により底上げ支援し「東北全体を元気にすること」を目的とした展示・商談会である。当日の展示会・商談会がより有効に成功するよう、本番3か月前に出展社向けの事前セミナーを開催し、商材シートの作成等をレクチャーしている。また、本番の後3か月間はアフターフォローを展開している。令和6(2024)年11月は夢メッセみやぎで開催され、総来場者数が6,331名、総商談件数が3,721件であった。
支援内容	当所が展示会ブースを借り上げ、複数の事業者による共同出展を行う。
支援の手法	「ビジネスマッチ東北」等への出展を希望する事業者の掘り起こしを行う。参加希望者に対しては、事業者の要望に応じて経営指導員が以下の支援を実施する。また、必要に応じて専門家派遣を行う。 〈出展前の支援〉 □出展者の募集 □商談シート（FCPシート）の作成 □商談相手の事前アポイント □パンフレット等のツール整備を含む効果的な展示方法や、短時間で商品等の魅力を伝えるためのアピール手法についての指導等 〈出展後の支援〉 商談相手に対するフォロー等

②SNS・EC サイト活用等による販路開拓支援 (BtoC)

事業名	SNS・EC サイト活用等による販路開拓支援	
目的	小規模事業者がSNSやECサイトを活用し、広く一般消費者にPRすることで、販路開拓やブランド力向上（情報発信）を図り、新たな販路を開拓することを目指す。	
支援対象	SNSやECサイトによる販路拡大に意欲がある小規模事業者・創業者（業種等問わず） ※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。 ※新たに商品・サービスを開発した小規模事業者や、創業間もない事業者、「鶴岡遺産」に認定された商品を有する事業者などを優先的に支援する。	
訴求相手	地元消費者、観光客	
支援内容	支援対象事業者の要望に応じ、情報発信（SNSやホームページなど）やEC（自社ECやモール型など）の構築から運用までをワンストップで支援する。	
支援の手法	経営分析や事業計画策定支援等の個社支援や、「SNS・ECサイト活用デジタル化推進セミナー」を通じて、支援対象者の掘り起こしを行う。 ■SNS・ECサイト活用デジタル化推進セミナー	
	支援対象	SNSによる情報収集や情報発信を目指す事業者等
	募集方法	ホームページ、Facebook、チラシ、巡回・窓口での周知

講師	コンサルタント 等
回数	年 1 回
カリキュラム	SNS を活用した集客策、販路拡大策、EC サイト活用 等
想定参加者数	20 人/回

実際に SNS・EC サイト活用等による販路開拓に取り組む事業者に対しては、経営指導員がコーディネーターとなり、鶴岡 DX 推進協議会*やそれ以外の専門家等と連携しながら支援を実施する。具体的には、事業者の課題に応じて、適切なデジタルツールの選定から導入、運用までをハンズオンで支援する。なお、本来、商品の販路開拓やブランド力向上は小規模事業者が自ら取り組むべきものであることから、各種支援を通じて、将来的に事業者が自走できるような道筋を構築していく。

※鶴岡 DX 推進協議会
 当所管内の事業所の生産性向上を図るため、停滞している DX 導入を積極的に後押しすることを目的に設置。協議会は管内のシステム開発企業で構成している。

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】

経営発達支援事業の実施状況や成果について、計画に基づく各種事業を評価・分析し、効果的な PDCA サイクルの構築を図るため、「経営発達支援計画事業評価委員会」を設置している。同委員会では、事業の評価結果を踏まえ、次年度の事業見直しに向けた意見交換を行っている。

【課題】

現状では、事業の見直しが十分に行われておらず、毎年度一部に未達成項目が生じている。今後は、事業評価委員会による評価をよりの確に反映し、計画の改善と次年度事業の見直しを一層強化していく必要がある。

(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。 経営発達支援事業の 3 つの目標の達成状況を定量的に把握し、必要な改善策を講じる。
事業評価の手法	以下の取組により、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】 （事業の計画・見直し） (a) 前年度の 【ACTION】 を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 (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。 【DO】 （事業の実行） (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。 (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）またはクラウド型支援ツール（Biz ミル等）に適時入力する。 【CHECK】 （事業の評価） (e) 日々の業務のなかで、法定経営指導員は、商工会議所トータル OA システム（TOAS）またはクラウド型支援ツール（Biz ミル等）により各経営指導員等の指導状況を確認する。 (f) 月 1 回の経営支援課会議にて、法定経営指導員や経営指導員が下記の経営発達支

援事業の3つの目標のKPI達成状況について確認及び評価を行う。

【目標①】	小規模事業者が、成長ステージに応じた適切な事業計画を作成し、事業を維持発展させること
KPI	◇起業・創業段階 ・創業計画策定15者/年 ◇持続的経営・成長経営 ・事業計画策定23者/年 ◇事業承継・事業整理 ・事業承継計画策定2者/年
【目標②】	小規模事業者が、地域資源を活用した商品開発、デジタル化などの新取組を行い、付加価値を向上させること
KPI	・よろず支援拠点やエキスパートバンク等の専門家と連携した商品開発または改良支援数1者/年 ・「SNS・ECサイト活用等による販路開拓支援」の実施数2者/年
【目標③】	経営力再構築伴走支援を行い、小規模事業者の自走力（自力で課題を解決する力）を高めること
KPI	・計画策定23者/年

(g) KPIが未達の場合は、その原因を分析し、各事業についても目標達成率や外部環境の変化、事業者ニーズに合っているかなどから判断し、事業の見直しについて検討する。

(h) 年1回（7月頃）の「経営発達支援計画事業評価委員会」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。

※「経営発達支援計画事業評価委員会」の実施の流れ

- i 鶴岡市商工課長（または担当者）、当所（専務理事、法定経営指導員、経営指導員等）、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、東北税理士会鶴岡支部、山形県庄内総合支庁等）をメンバーとする「経営発達支援計画事業評価委員会」を年1回（7月頃）開催し、経営発達支援事業の進捗状況等について報告し、各委員から事業ごとに評価コメントをいただく。
- ii 当該「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価結果は、正副会頭会議・常議員会に報告する。また、当所ホームページ（<https://www.trcci.or.jp/>）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。

【ACTION】（事業の見直し）

- (i) 「経営発達支援計画事業評価委員会」の評価を受け、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。

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】

現在、経営指導員を中心に、経営支援課全体で小規模事業者への伴走支援を実施している。かつては、各職員が独自に支援を行っても支障はなかったが、近年は小規模事業者の経営課題が多様化・複雑化して

おり、ひとりの職員がすべてのスキルを身に付けることは困難となっている。このため、現行の支援体制を持続的に維持できるか不安を抱く状況にある。

【課題】

経営指導員をはじめとする職員が、経営分析や事業計画策定など、支援に必要な基本的資質を身に付けるとともに、各職員が特定の分野に精通し、相互に補完し合える体制を構築することが必要である。そのため、職員がそれぞれの専門分野におけるエキスパートとして成長し、組織として総合的な支援力を高めていくことが課題である。

(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	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。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ それぞれの職員が定めた専門分野についてのエキスパートレベルの支援力 ・ 経営力再構築伴走支援の基本姿勢 等
内容	<p>経営発達支援事業を適切に遂行し、上記の不足能力を補うために、以下の手段・手法により職員の資質向上を図る。これまでは経営指導員が中心となり資質向上に取り組んできたが、今後はすべての職員が主体的に取り組む体制とする。</p> <p>ア 上部団体の研修 経営分析や事業計画策定といった、本計画実施にあたり最低限必要な資質については、日本商工会議所、山形県商工会議所連合会等の研修を通じて習得する。なお、本計画の実行に必要な経営力再構築伴走支援の基本姿勢についても本研修で習得する。</p> <p>イ 専門分野のエキスパートを目指した資質向上 職員には、経営発達支援計画を着実に実行するため、幅広い資質が求められる。これに加え、当所全体として考えると、それぞれの経営指導員がいずれかの分野に精通していることで、相互に補完し合える体制を構築することが望ましい。そこで、職員が専門分野のエキスパートとなることを目指し、中小企業大学の専門研修や上級研修、民間研修、資格取得（簿記、販売士・日商 PC 他）等を通じて資質向上を図る。</p> <p><専門分野の区分> 支援内容別：金融、税務、創業、事業承継、販路開拓、情報化、各種補助金</p> <p>ウ 独自に講師を招聘して研修会を開催 資質向上の手段として外部研修への参加も考えられるが、当所における不足能力の強化を図るうえでは、独自の研修会を開催することも有効である。そこで、法定経営指導員が全職員の不足能力を網羅的に把握したうえでテーマを設定し、所内研修会を実施する。所内研修とすることで、すべての職員が参加しやすく、組織全体の底上げにつながるという利点がある。</p>

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

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 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> <p>イ 勉強会 経営支援課内で実施する月 1 回の勉強会のなかで前述の研修内容を共有する。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デジタル活用の方法、具体的なデジタルツール等の共有を図る。</p>

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) またはクラウド型支援ツール (Biz ミル等) 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。

11. 他の支援機関との役割分担と連携強化による効果的な小規模事業者支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】

小規模事業者や創業者の経営の維持・発展に向け、地域全体で支える支援体制を整備している。行政、商工団体、金融機関、よろず支援拠点など、さまざまな支援機関と連携しながら、小規模事業者が抱える経営課題の解決に取り組んでいる。

【課題】

小規模事業者の支援ニーズが多様化・高度化するなかで、より効果的で質の高い支援を実現するためには、他の支援機関における成功事例やノウハウを継続的に収集し、情報交換を通じて相互に連携・協働しながら課題解決に取り組むことが求められる。

(2) 事業内容

①山形県よろず支援拠点との懇談

構成団体	やまがた産業支援機構、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）
頻度	年 1 回
内容	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やまがた産業支援機構が実施機関。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。当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る。

②やまがた中小企業支援ネットワーク会議

構成団体	東北経済産業局、東北税理士会山形県支部連合会、山形県中小企業団体中央会、山形県よろず支援拠点、山形県信用保証協会、山形県内金融機関、山形県、山形県事業承継・引継ぎセンター、山形県商工会議所連合会（鶴岡商工会議所所属）他
頻度	年 2 回
内容	山形県内の経営支援機関、外部専門家、政府系金融機関、地域金融機関を構成団体とし、県内の中小企業・小規模事業者への経営支援を強化することを目的としている。地域経済の活性化に貢献するための情報共有や支援施策の説明が行われ、多様な支援機関との連携による支援の質的向上が図られる。

③やまがたチャレンジ創業応援事業担当者会議

構成団体	山形県、山形県内 7 商工会議所（計 8 団体） 鶴岡田川ネットワーク会議・・・出羽商工会、庄内町商工会、鶴岡市、庄内地域産業振興センター、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（計 7 団体）
頻度	年 2 回

内容	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、助成金の具体的内容等意見交換を行う。また、鶴岡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を共有し、支援ノウハウの共有により地域支援力の底上げが図られる。
----	--

④山形県事業承継ネットワーク会議

構成団体	山形県、やまがた産業支援機構、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、山形県事業承継・引継ぎセンター、山形県よろず支援拠点他（計54団体）
頻度	年2回
内容	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。

⑤鶴岡市創業支援事業ネットワーク会議

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）
頻度	年2～3回
内容	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。

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）

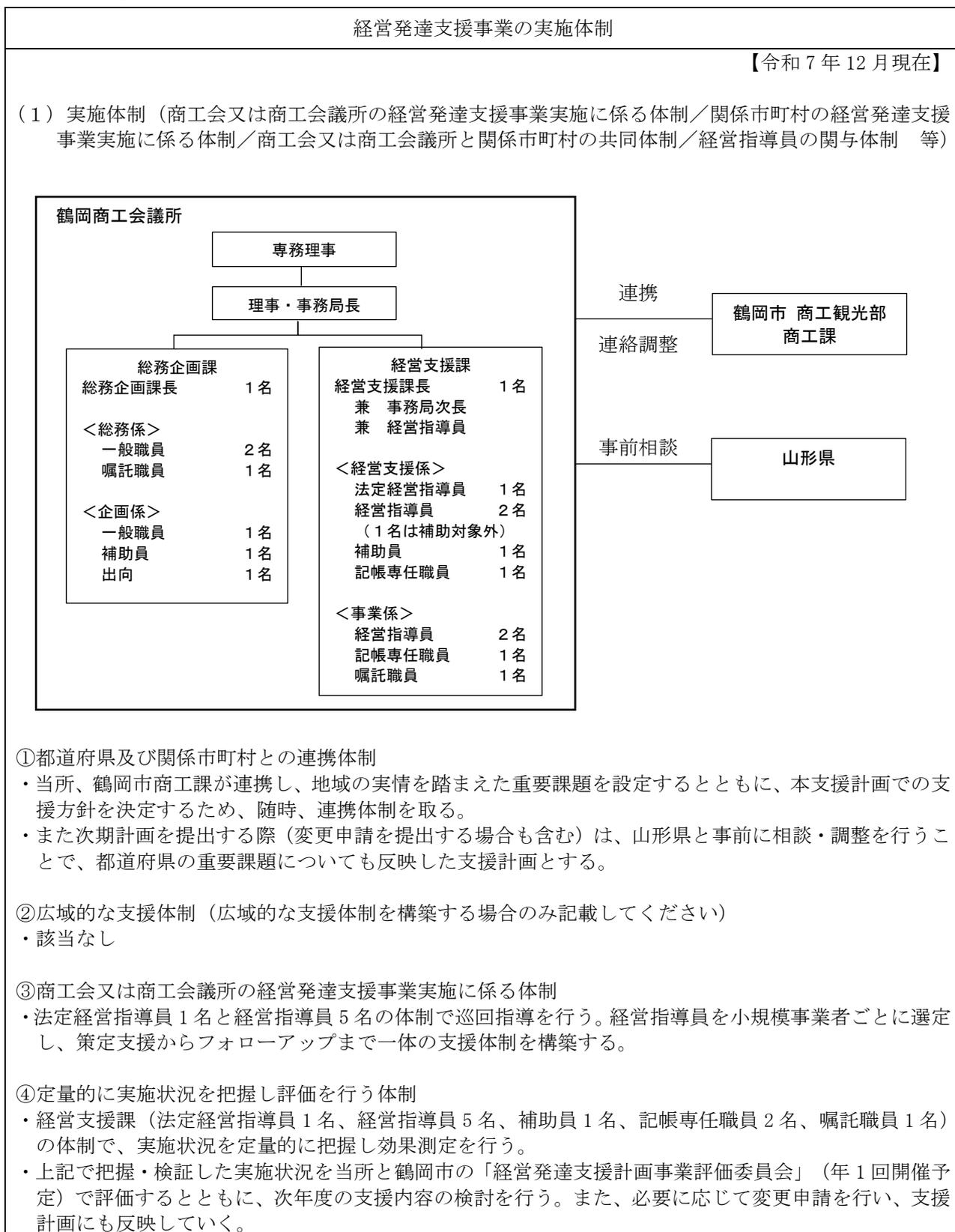
構成団体	日本政策金融公庫酒田支店、酒田商工会議所、出羽商工会、庄内町商工会、酒田ふれあい商工会、遊佐町商工会（計7団体）
頻度	年2回
内容	マル経融資の推薦状況、推薦実務における留意点の確認と各団体における地域経済や金融環境等支援事例を交えて情報交換を行っている。庄内全域の経営指導員等との情報交換の中から成功事例を参考にし、課題を共有して今後の支援に活用するとともに、支援ノウハウの共有による地域支援力の底上げが図られる。

⑦山形県信用保証協会金融懇談会

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）
頻度	年1回
内容	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。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



⑤経営指導員等の資質向上に係る体制

- ・当所職員向けに研修や勉強会等を開催し、DX化や生成AI、財務諸表の分析手法、経営戦略、マーケティング、起業・創業、事業承継、価格転嫁など適宜専門知識の習得を図り、小規模事業者の内発的動機づけを行うためのロールプレイング、事例共有などを行う。

(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当該経営指導員の氏名、連絡先

氏名：森村 雄一郎

連絡先：鶴岡商工会議所 TEL：0235-24-7711

②当該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広域経営指導員の当否

申請書に記載の経営指導員（森村 雄一郎）は、施行規則第7条第2項に規定する広域経営指導員に該当しない。

(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 経営支援課

〒997-8585

山形県鶴岡市馬場町 8-13

TEL：0235-24-7711

FAX：0235-24-6171

E-mail：mail7711@trcci.or.jp

②鶴岡市 商工観光部 商工課

〒997-8601

山形県鶴岡市馬場町 9-25

TEL：0235-35-1299

FAX：0235-25-7111

E-mail：shoko@city.tsuruoka.yamagata.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 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
必要な資金の額	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
○地域の経済動向調査	300	300	300	300	300
○需要動向調査	200	200	200	200	200
○経営状況の分析	150	150	150	150	150
○事業計画策定	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
○事業計画策定後の支援	600	600	600	600	600
○新たな需要の開拓	700	700	700	700	700
○経営指導員の資質向上	200	200	200	200	200
○経営支援基幹システム運営	350	350	350	350	350
・BIZ ミル利用料					

(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、事業収入(テナント収入他)、事業受託費、国補助金、山形県補助金、鶴岡市補助金

(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 並びに法人にあつては、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