

(別表1)

## 経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標	
<b>1. 目標</b>	
<b>(1) 地域の現状及び課題</b>	
<b>① 現状</b>	
<b>(イ) 立地等</b>	
仙台市は、宮城県の中部また東北地方のほぼ中央に位置し、市域の西は奥羽山脈、東は太平洋に囲まれ、東西に50.58km、南北に31.20km、面積786.30km <sup>2</sup> の広さを有している。	
昭和62年に旧宮城町、翌63年には旧泉市と旧秋保町が編入合併され、平成元年に東北で初、全国で11番目の政令指定都市となり、現在の青葉区、宮城野区、若林区、太白区、泉区の5つの行政区を敷き、平成11年には人口が100万人に到達するなど、名実ともに東北の中核都市として経済発展を続ける一方、市域面積の約6割を森林が占め自然公園が広がるなど都市と自然が調和する緑豊かな「杜の都」でもある。	
本会は、平成15年に3商工会が合併した商工会で商工会議所との併存地域となっており、管轄地域は行政の編入合併以前の市町となる仙台市泉区(旧泉市商工会)、同青葉区西部エリア(旧宮城町商工会)、同太白区西部エリア(旧秋保町商工会)となっており、その面積は551km <sup>2</sup> で市面積の約80%を占め広範囲に及んでいる。	
泉区エリアについては、仙台市北部に位置し区域は東西に約21.4kmと広く、区の北西部に位置する泉ヶ岳や中央に流れる七北田川など恵まれた自然環境を持つ一方、泉中央地区を中心に大規模な開発により都市基盤整備が行われ、市北部の拠点としての都市機能を併せ持つ区域となっている。丘陵部などでは大小の住宅団地群の開発が進み、平成元年の区制移行後、人口は約6万6千人増加しており本市全体の人口増加数のおよそ4割を占めている。また、仙台市営地下鉄南北線の北の起点である泉中央駅とその周辺地域は、「泉図書館」、「仙台銀行ホール イズミティ21」及びベガルタ仙台の本拠地「ユアテックスタジアム仙台」などの文化・スポーツ施設や駅前広場、大型ショッピングセンターが整備され充実した都市機能を有し、北部地域は、市産業の新しい展開を先導する拠点として、先端産業を中心とした企業や産業支援機能を持つ研究所の集積が図られている。他方、西部地域では水田を中心とした稲作が営まれているほか、区のシンボルである泉ヶ岳は豊かな自然環境を有しており、市民の憩いの場として親しまれている。交通に関しては、仙台市営地下鉄南北線、国県道・都市計画道路などの主要幹線道路が縦横に通り多数のバス路線が区内全域に広がっているとともに、更には東北縦貫自動車道の泉インターチェンジ、泉PAスマートインターチェンジ(ETC専用)が通るなど、良好なアクセス環境を有している。	
青葉区西部エリア(宮城地区)については、青葉区の面積の86%を占め、西側が山形県と隣接し、仙台市最大の広大な行政区画に豊かな自然環境と様々な地域資産を抱え、靈場定義如来や	

作並温泉をはじめとする温泉地などといった観光資源にも恵まれ多様な魅力に溢れた地域となっている。また、中央に位置する「愛子及び周辺地域」はJR仙山線に加えて国道48号仙台西道路等の整備によって交通の利便性が向上したことから、JR愛子駅・宮城総合支所周辺などを中心に人口が増加し、それに併せて小学校や中学校が新設されるなど、商業機能等の集積も進んでおり、新しい街並みの形成がなされ始めている。交通に関しては、地区内を国道48号とJR仙山線がほぼ並行して東西に走り山形県とを繋ぐとともに、東北自動車道が東端を縦走している。また、地区内にある仙台宮城インターチェンジは仙台と東北地方各都市とを結ぶ高速バスの発達に影響を与えており、愛子バイパス・仙台北環状線・仙台村田線など主要な道路が接続されており、現在、仙台市内で重要なインターチェンジとなっている。

太白区の西部に位置する秋保地区は、面積145km<sup>2</sup>、東西24.5km、南北8.9kmの東西に細長く、西は山形市、南は柴田郡川崎町に隣接しており、磐司岩、秋保大滝、磊々峠などの名勝のほか、数多くの地域資源に恵まれ地域資源を活用した体験観光や交流拠点づくりを通じた癒しの場としてさらに注目を集めている。また、観光を中心とする産業が集積し、雄大な自然と古い歴史のある出湯の町「秋保温泉」は東北有数のリゾート地として多くの観光客が訪れている。また、様々な手仕事を業とする工人たちが点在活動しており、仙台箪笥、埋木細工、こけし、木工、染物の工房が立ち並び、手仕事から生み出される伝統工芸が受け継がれている。平成28年に開催の「G7仙台財務大臣・中央銀行総裁会議」が秋保温泉を会場に開催されたことにより海外での「秋保」の知名度も上がり、外国人観光客は年々増加傾向にある。

## (口) 人口

仙台市全体の人口は、令和2年6月1日現在、およそ109万1千人となっており、東日本大震災以降近隣市町からの転入により増加を続けていたが、市の将来人口推計では、本年2020年度ごろをピークに減少に転じるとみられ、30年間右肩上がりの人口増も今後は減少局面に入ると見込まれている。

泉区エリアについては、都会的な利便性や文化性、また豊かな自然環境と良好な生活環境により住宅開発が進み増加を続けていたが、2017年以降、少子高齢化に伴う自然減が年々拡大し、泉区は市内5区で最も早く人口減少に転じている状況にある。

青葉区西部エリア（宮城地区）については、近年、JR愛子駅、宮城総合支所周辺などを中心に、特に30歳代人口の増加が進み若い家族が住宅を購入して移り住む傾向にあるが、他方、これ以外の地域に目を向けると、高齢者の独居世帯や高齢者のみの世帯が増えてきており、今後、団塊の世代も加わって高齢化が加速することが確実視されている。

太白区西部（秋保地区）については、高齢化率が高く、特に75歳以上の高齢者の割合が高くなっている。

■管内人口の推移（各年とも6月1日現在）(単位：人)

	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2
泉区	216,130	216,007	215,975	215,063	214,057	213,488	212,576
前年に対する増減率(%)	0.12	▲0.06	▲0.01	▲0.42	▲0.47	▲0.27	▲0.43
青葉区	303,128	303,818	310,344	310,484	311,091	311,261	311,348
うち宮城地区管内	71,310	72,130	72,542	72,868	73,310	73,549	73,692
前年に対する増減率(%)	0.91	1.15	0.57	0.45	0.61	0.33	0.19
太白区	225,893	227,642	227,107	227,326	229,281	230,112	231,801

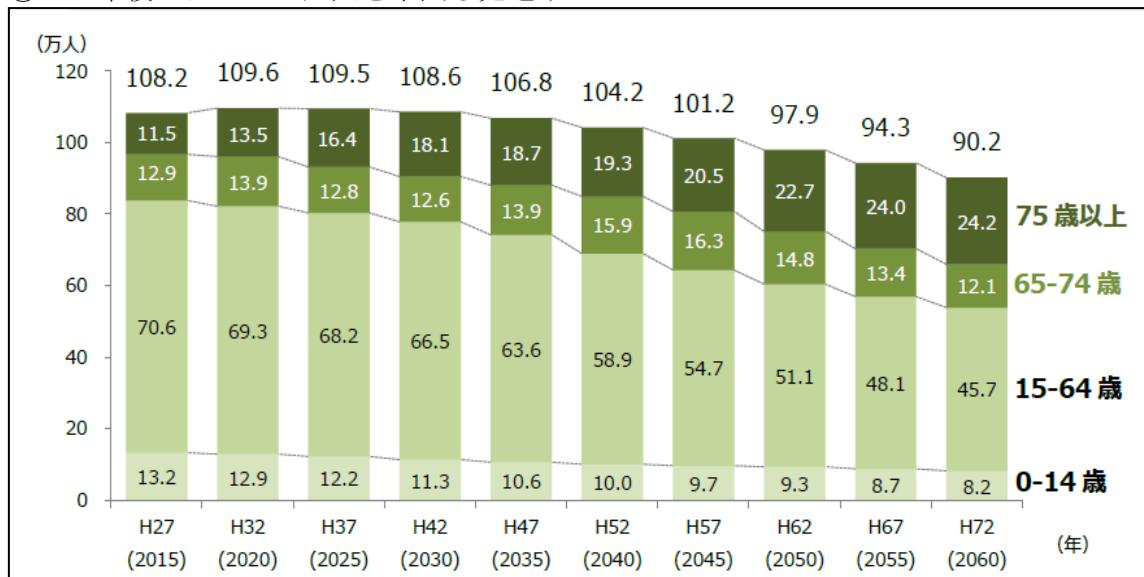
	うち秋保地区管内	4,382	4,391	4,342	4,323	4,265	4,237	4,148	
	前年に対する増減率(%)	▲0.77	0.21	▲0.01	▲0.44	▲1.34	▲0.66	▲2.10	

(出典：仙台市市民局広聴統計課より)

将来人口推計からも、今後も人口の減少と小世帯化は避けられない見通しであることがわかる。また、このような状況に伴い、少子高齢化などによる後継者問題が発生しており、継承活動への支援が必要となっている。

### ■将来人口推計

- ①人口がピークを迎える時期は2020年頃となり、その後は減少局面に転じる予測
- ②30年後には100万人を下回る見込み



(出典：仙台市健康福祉局より)

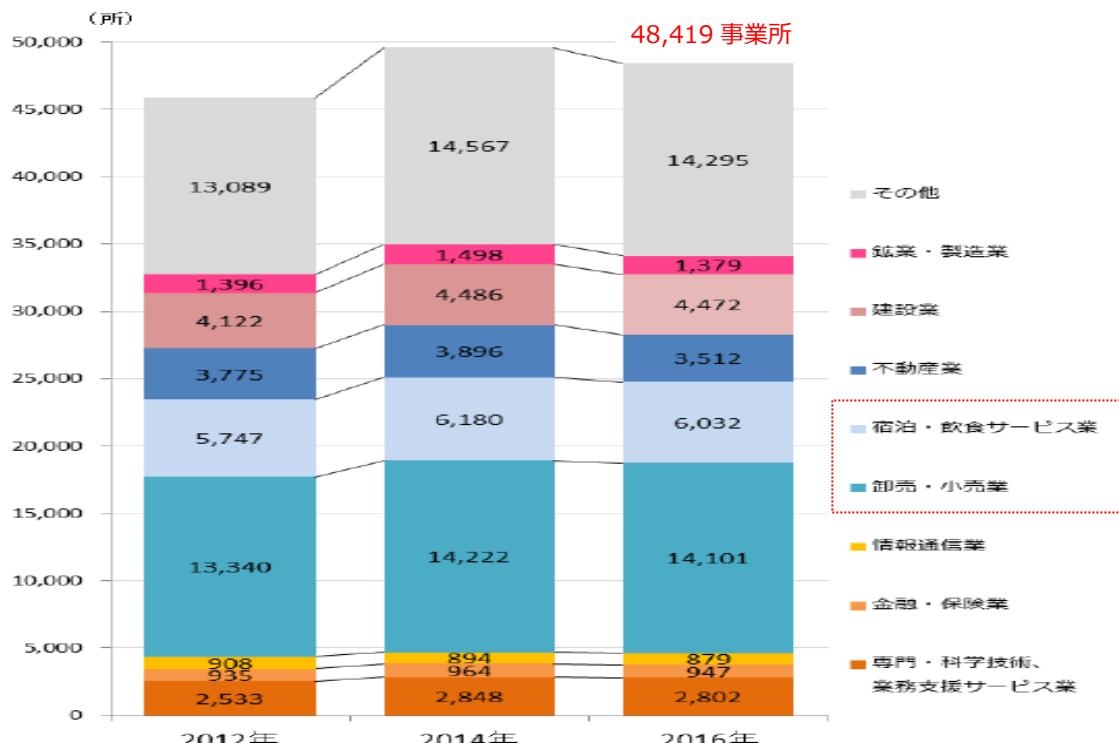
### (ハ) 産業（商工業者の推移等）

#### 【仙台市産業の概要】

仙台市の産業は、商業・サービス業を中心とした第3次産業の比重が高く、またそれらの事業所の多くが支社・支店であることから、支店経済都市と言われている。

2016年の経済センサス活動調査によると、市内には48,419の事業所があり、このうち第1次産業が62(0.1%)、第2次産業が5,851(12.1%)、第3次産業が42,506(87.8%)となっており、これら産業構造を事業所数で見ても8割を第3次産業が占めており、その中でも卸売・小売業、宿泊・飲食サービス業の割合が高くなっている。

### ■ 仙台市内の事業所数の産業別推移(民営)



(出典：経済センサス基礎調査)

また、仙台市内に本社を置く企業 25,813 社のうち 99.6% (25,708 社) が中小企業であり、更にそのうち 81% (20,828 社) が小規模事業者となっていることからも、小規模事業者が地域経済に及ぼす影響は大きいものがある。今後、本市においても本格的な人口減少による地域内需要の縮小が懸念される中で、小規模事業者自らが、自社の持つ知的資産、技術力などを認識しつつ、知恵と工夫による商品開発や販路開拓などを通じて、事業の持続・発展を図りながら、引き続き地域経済において重要な役割を果たして行くことが期待される。

#### 【本会管轄地域の事業者数の推移等】

本会管轄地域の小規模事業者数は、5 年前の平成 27 年が 3,928 事業者であったのに対し、平成 29 年が 4,220 事業者、令和元年が 4,221 事業者となり 5 年前と比べ 293 事業者増加している状況にあり、東日本大震災からの復興の過程において、東北地方とりわけ仙台市において、「地域のために」「復興のために」といった利他的マインドによる起業の動きが活発化したこともあり、仙台市においてもこのような動きを後押しすることが、震災復興や地域経済活性化に繋がると考え、「日本一起業しやすいまち」の実現を目指し、施策として起業支援に取り組んできた成果が数字に反映されている。

■管内業種別商工業者数

産業分類	平成27年		平成29年		令和元年	
	商工業者数	うち小規模事業者数	商工業者数	うち小規模事業者数	商工業者数	うち小規模事業者数
農業	2	2	2	2	2	2
林業	4	4	4	4	4	4
漁業	1	1	1	1	1	1
鉱業	2	2	1	1	1	1
建設業	1, 080	963	1, 130	1, 030	1, 137	1, 037
製造業	276	195	275	194	272	191
電気・ガス・熱供給・水道業	20	16	20	16	20	16
情報通信業	30	24	29	22	30	22
運輸業	99	53	97	50	100	53
卸売・小売業	1, 622	1, 070	1, 613	1, 219	1, 602	1, 213
金融・保険業	56	34	60	36	62	37
不動産業	178	154	189	167	186	166
飲食店・宿泊業	514	404	500	418	496	414
医療・福祉	88	80	99	92	97	89
教育・学習支援業	17	16	18	18	18	18
複合サービス業	28	0	27	0	27	0
サービス業	1, 098	909	1, 125	947	1, 134	954
公務	0	0	0	0	0	0
分類不能の産業	2	1	4	3	4	3
合計	5, 117	3, 928	5, 194	4, 220	5, 193	4, 221

【みやぎ仙台商工会 商工業者名簿調べ】

産業分類別に本会管内の小規模事業者数の状況（令和元年）をみると、「卸売・小売業」が1, 213事業所（構成比28. 7%）と最も多く、次いで「建設業」が1, 037事業所（構成比24. 5%）、「サービス業」が954事業所（構成比22. 6%）、「飲食店・宿泊業」が414事業所（構成比9. 8%）となっており、上位2分類の合計で、全体の5割を占めている。

また、5年前の平成27年と比べると、ほとんどの産業で事業所数が増加しているが、増加した事業所数が最も多いのは「卸売・小売業」で143事業所の増加、次いで「建設業」で74事業所、「サービス業」で45事業所となっている。

## ②課題

### (イ) 本会管轄地域の主な産業別の現状と課題

#### 【工業】

製造業は他の業種と比べると事業者割合は多くなく、事業内容は多岐にわたっている。全般的に原材料の上昇や受注の減少により厳しい状況が続いているが、総じて下請け体质で自社製品を持たない事業者が多い中、事業者が有する技術力をいかに発信し販路拡大に結び付ける仕組みづくりが必要となってくる。その中でも食料品製造業については、大多数が小規模事業者で和菓子・洋菓子類・パン類などの事業者が多く、一般消費者をターゲットとしているが、既存顧客を維持しつつ新規顧客開拓に繋がる取り組みが課題となる。また、一部地域においては、こけしや染織、茶器などの伝統的工業を行う事業者もあり、優れた技術を次世代へ引き継いでいくための事業承継も、担い手の減少傾向にある中での重要な課題である。

#### 【建設業】

建設業は全体の小規模事業者数の約4分の1を占めており、主要な基幹産業の一つと言える。近年では、地域内外での東日本大震災の復興需要に支えられてきたが、復興関連事業がピークアウトを迎える、今後の需要低迷も予想される中先行きは不透明となっている。また、就業者の高齢化や後継者となる若手人材の不足等の恒常的な人手不足が深刻な問題となっている。今後は、復興需要が一段落しつつある中、公共工事を含めたポスト復興関連工事を見据え、民間建築工事の受注(B to B)拡大や新規事業への参入など中期的な視点での地道な販路開拓が必要となってくると思われ、また、地域のインフラ整備・維持の担い手としての役割だけでなく地域の雇用を下支えする存在であることから、いかに次世代へ事業を承継させ持続的な経営を図るか、更には、新たなビジネスモデルの構築による販路拡大や生産性向上等、事業の活性化に繋がる取り組みが図れるかが課題である。

#### 【サービス業】

サービス業については、飲食業、宿泊業、理美容業、金融・保険業、不動産業等を含め幅広い裾野の産業で、本会地域でも小規模事業者数も最も多く中核産業の一つとなっている。

その中でも占める割合が大きい飲食業においては、少子高齢化・地域人口減少等に伴う顧客市場の縮小に加え、チェーン系飲食店の市場参入等による競争環境の激化、顧客のライフスタイルの変化や顧客ニーズの変化など外部環境の変化による影響を受けやすい中、事業主の年代が高いほど売上は減少傾向にあり、他方、30~40歳代の若い世代や業歴が浅い事業所では売上が増加傾向にある。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け来客数が大幅に減少し売上が確保できない状況に置かれているため、今後は、テイクアウト事業への参入等、非対面型のビジネスモデルへの転換等、個別の経営環境に応じた魅力のあるサービスや商品開発、店舗づくり等の部分的な改善に留まらない支援が必要とされるため、経営戦略・経営計画策定を基にした新規顧客の獲得と需要拡大、IT等の活用による労働生産性の向上が課題である。

他方、宿泊業関連に目を向けると、インバウンドの増加や国内旅行需要の高まりにより仙台市全体の宿泊者数は、2019年に過去最高となる約624万2千人泊に達している。本会管轄地域には風光明媚で全国的に有名な温泉観光地である秋保温泉、作並温泉があるが、夏季は県外客が多く訪れ、冬季は県外客の宿泊者数が減少し、県内客の宿泊者数が増加する傾向に

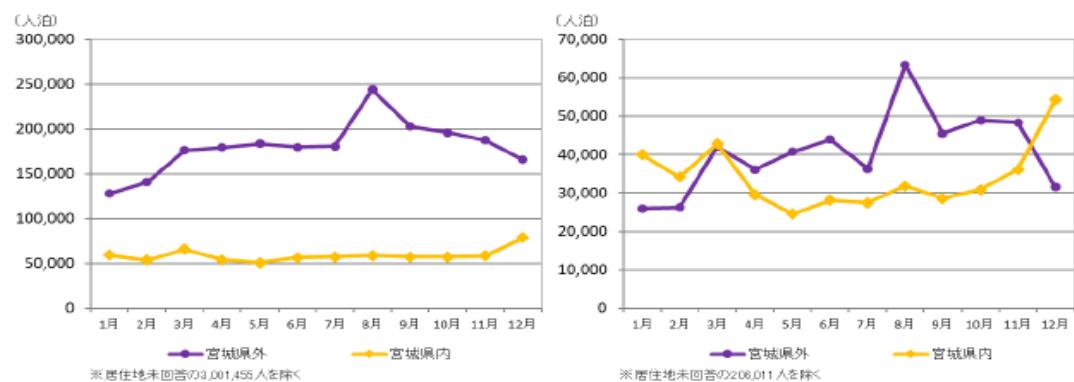
ある。また、同地域を含めた市全体の冬季の客室稼働率は、宿泊者数よりも大きく落ち込んでいる傾向にある。

このような中、仙台市では、これまでの観光施策をビジネス振興や地域経済の活性化という観点から改めて見直しを行い、観光のみならず出張やスポーツ観戦など様々な目的で仙台市に訪れた方も対象とし、宿泊者数年間600万人泊を成果指標とした「仙台市交流人口ビジネス活性化戦略」を策定し様々な施策を展開することとしていたが、今般の新型コロナウィルス感染症の影響によりイベント等開催の中止や移動の自粛等を受け宿泊予約のキャンセル等が相次ぎ、売上が大きく落ち込んでいる状況にある。また同様に、温泉街周辺の飲食業においてもこの煽りを受け観光客の減少に伴い大幅に売上が減少している。

仙台市観光統計基礎データによると、2019年の宿泊者（民泊除く）は、秋保地区が約86万人、作並地区が約22万人もの観光客が宿泊しているが、新型コロナウィルス感染症の影響が続く中、これまで勢いのあったインバウンドを含め観光客の減少は否めない。

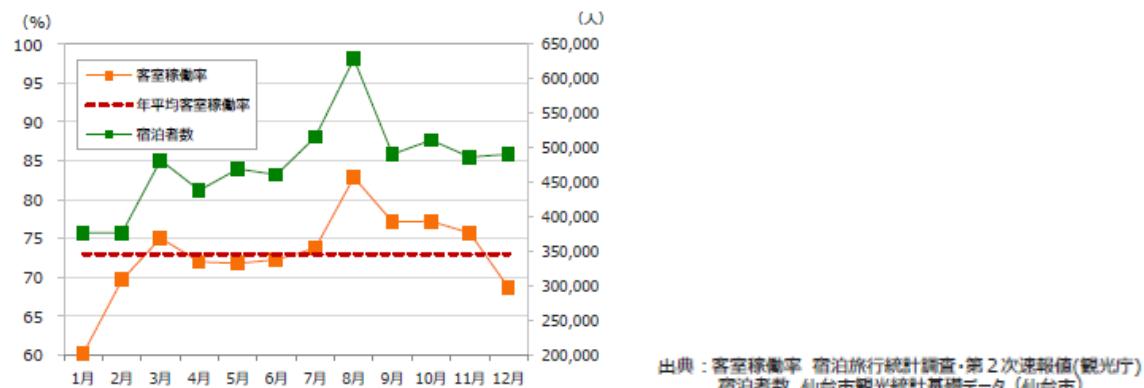
今後は、新しい生活様式の実践・定着が叫ばれている中、それらに対応したサービス内容やビジネスモデルを構築し魅力ある個店づくりが必要とされ、また、飲食と宿泊を結びつけられるような相乗効果を生む支援をいかに展開していくのかが課題である。

#### ＜仙台市内の宿泊者数の月別内訳(H30)＞ ＜秋保温泉・作並温泉の宿泊者数の月別内訳(H30)＞



出典：仙台市観光統計基礎データ

#### ■客室稼働率と宿泊者数 (2017年)



出典：客室稼働率 宿泊旅行統計調査・第2次速報値(観光庁)  
宿泊者数 仙台市観光統計基礎データ(仙台市)

#### 【商業】

商業（卸売・小売業）については、サービス業と並ぶ地域の主要業種で、小規模事業者数も最も多く全体の3割近くを占めている。近年、消費者嗜好が多様化し、高齢化や家族の姿・

暮らし方の変化に伴い、大型店への購買客流出や利便性の高いインターネットショッピングの利用で消費者の選択の幅が広がっていることもあり、より小規模になるほど経営が厳しくなっている。また、これら外部環境に加え、後継者不足も顕著であり、事業継続が難しくなっている事業者が増えているのも現実である。

なお、本会が泉地区において行った消費購買調査において、商品別の主な購入先の店舗形態を見ると以下のとおり結果が出ており、最寄品・買回品の区別なく、一般小売店よりも大型店舗に吸引力があり、特に食料品は、食品スーパーでの購入が高い率となっている。

### ◇構成比

貿物品名	店舗形態								計	
	① ・一 般 専 門 商 店	② ス コ ン ト ビ ア ニ エ ン	③ ・大 量 販 賣 専 門 店	④ 食 品 ス ー パ ー	⑤ ・百 貨 合 店 ス ー パ ー	⑥ 生 協 ・ 農 協	⑦ 通 信 販 売	⑧ そ の 他		
食 料 品	野菜・果物	4.6%	2.8%	19.3%	32.1%	18.3%	22.0%	0.0%	0.9%	100.0%
	精肉・鮮魚	5.6%	0.9%	16.8%	34.6%	17.8%	22.4%	0.0%	1.9%	100.0%
	菓子・パン	11.1%	13.0%	16.7%	25.9%	18.5%	13.9%	0.0%	0.9%	100.0%
	そば・うどん・弁当	4.8%	15.4%	17.3%	27.9%	16.3%	17.3%	0.0%	1.0%	100.0%
	酒類	8.8%	7.5%	30.0%	25.0%	16.3%	10.0%	1.3%	1.3%	100.0%
	米穀	7.7%	0.0%	16.9%	24.6%	10.8%	20.0%	3.1%	16.9%	100.0%
食料品合計		7.0%	7.0%	19.2%	28.8%	16.8%	17.8%	0.5%	3.0%	100.0%
日用雑貨品		9.9%	2.2%	42.9%	8.8%	22.0%	8.8%	1.1%	4.4%	100.0%
医薬品・化粧品		13.8%	1.1%	44.8%	6.9%	19.5%	8.0%	2.3%	3.4%	100.0%
衣 料 品	男性用衣料品	12.3%	0.0%	36.9%	4.6%	32.3%	4.6%	6.2%	3.1%	100.0%
	女性用衣料品	19.3%	1.1%	34.1%	3.4%	28.4%	3.4%	6.8%	3.4%	100.0%
	子ども用衣料品	17.6%	0.0%	44.1%	8.8%	20.6%	0.0%	5.9%	2.9%	100.0%
靴・バッグ・アクセサリー		26.7%	0.0%	27.8%	1.1%	30.0%	1.1%	7.8%	5.6%	100.0%
スポーツ・レジャー用品		19.1%	2.1%	40.4%	4.3%	17.0%	0.0%	14.9%	2.1%	100.0%
CD・書籍・文具類		31.1%	2.7%	35.1%	1.4%	13.5%	1.4%	12.2%	2.7%	100.0%
玩具・ゲーム		13.3%	3.3%	50.0%	0.0%	10.0%	0.0%	23.3%	0.0%	100.0%
家具・インテリア用品		19.0%	1.7%	50.0%	1.7%	10.3%	0.0%	8.6%	8.6%	100.0%
家電・パソコン類		24.1%	1.3%	53.2%	2.5%	6.3%	0.0%	11.4%	1.3%	100.0%
贈答品		20.0%	1.3%	23.8%	2.5%	37.5%	2.5%	7.5%	5.0%	100.0%

(令和元年度 泉地区消費者購買動向調査より)

また、特に泉地区や宮城地区は、大型店舗や大手企業も共存しており、多種多様な業種の産業がバランスよく点在していることから、小規模事業者においては個店の強みを活かすなど、自社の魅力を活かし差別化を図っていくことが求められるが、個店の長所を引き出すビジネスモデル再構築までには至っておらず、事業自体を諦めてしまう小規模事業者も少なくない。

しかしながら、まちの賑わいの創出や市民生活の利便性などを含め、地域経済の自立には欠かせない存在であることから、事業承継への取り組みと並行して、地域の高齢化に伴い日常の買い物に不便を感じている地域の需要にいかに応えていくのかに併せ、独自性と魅力のある商品・店舗づくりによる来店者の増加、新たな顧客の獲得と販路拡大への取り組みが課題となっている。

### **③これまでの商工会の取り組み**

本会第1期経営発達支援計画（平成28年度～令和2年度）（以下「第1期計画」という。）では、管内の小規模事業者の持続的発展に向けた取り組みとして、独自に管内小規模事業者を対象とした景気動向調査や各種統計資料等の2次データ等の分析等による経済動向調査、地域消費者を対象とした泉地区の需要動向調査及び観光客を対象とした秋保・作並地区の需要動向調査を実施し、事業計画に必要な情報提供を行った。また、事業計画の基礎となる経営状況の分析を行い、それら結果を踏まえた事業計画の策定について、専門家と連携したセミナーや個別相談会を開催し支援するとともに、定期的なフォローアップ支援により計画の着実な実施を伴走型にて支援し、加えて小規模事業者持続化補助金等の施策を活用して新たな販路開拓を支援してきた。

商品開発等の支援としては、平成29年度に全国展開支援事業として調査研究事業、引き続き翌平成30年度に同事業・本体事業1年目を行い、地域資源を活用した特産品開発と観光開発に取り組み、試作品やモニターツアー等まで辿り着いたが、全国展開に至るまでの具体的な商品開発までには至らなかった。他方、県補助金を活用し実施した西部地域観光資源情報発信事業においては、西部地域（秋保・宮城・泉区根白石等）の歴史・自然・工芸・パワースポットなどに関する各分野に特化したハンドブック「せんだい西部劇場」を平成28年度から平成30年度の3年間にわたり計12種類作製し、観光資源情報の効果的な発信、観光客の回遊性向上に努めた。また、令和元年に仙台市事業費補助金を活用し実施した仙台愛子地区ラーメンマップ作成事業においては、仙台愛子地区で結成された「結麺会」とともに、新たなラーメンマップを作成し「愛子ラーメン街道」を県内外にPRしていくことで、新たな観光ルートの開発と仙台西部地区の交流人口拡大に努めた。

事業の取り組みに対する評価検証委員会での意見については、目標数値に達していない取り組みはあるものの、各事業において目標に向かって実施した過程等は評価に値する内容であり、特に、事業計画策定支援においては、小規模事業者の経営課題の解決に向けフォローアップを含め伴走型にて取り組んでいることが確認できると評価いただいている。また、販路開拓支援に関する取り組みについては、対象事業者の掘り起こしを含めた商品開発支援、商談会等への出展支援及び取引成約件数の獲得支援について、手法等の工夫や見直しを含め、更に強化していくこと、更に、地域経済活性化に資する取り組みについては、目標の見直し又はより実現性ある手法への見直しを検討していくことが必要である旨意見をいただいている。

これらの評価を含め、総じて適切である旨の評価をいただいている、一部事業を除き大きな事業の見直しは行わず継続的に実施し、顔の見える関係性を強みとしたきめ細やかな小規模事業者支援を実施するよう意見されている。

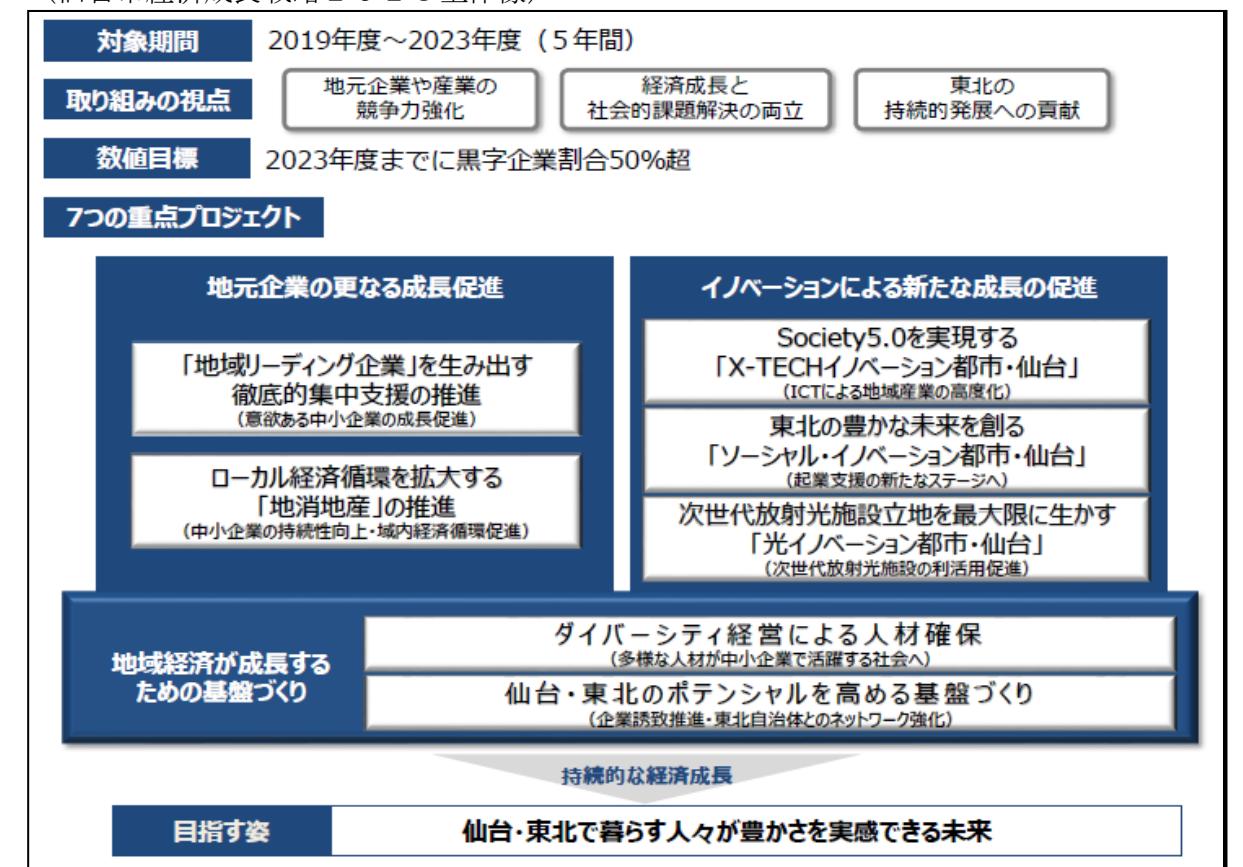
## **(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方**

### **①仙台市経済成長戦略2023**

仙台市では、10年間の施策の方向性を示す「仙台市基本計画」を2011年3月に策定し、市政運営の基本指針としてこれまで各般の施策を展開してきたところで、2020年度が最終年度となることから、2021年度からのスタートに向けて現在新たな基本計画の策定を進めている状況にある。

このような中、仙台市では2019年3月に、地域経済を持続的に発展させていくため、2019年度から2023年度の経済産業施策の方向性を戦略として取りまとめた「仙台市経済成長戦略2023」を策定（今後策定する新たな仙台市基本計画内においても内容を反映する）し、その中で以下のとおり全体像を示している。（関連箇所抜粋）

## (仙台市経済成長戦略 2023 年度全体像)



特に、取り組みの視点のうち「地元企業や産業の競争力強化」では、人口減少や高齢化に伴い国内の市場規模が縮小していくなかで、地元企業が新たな市場をターゲットにしていくことが求められる一方で、経済のグローバル化の進展に伴い、国内外の都市間競争は激化していることから、これらの争に打ち勝つためには、本市経済の礎である地元中小企業や産業の競争力を高めることが必要としている。

また、重点プロジェクトのうち『「地域リーディング企業」を生み出す徹底的集中支援の推進』においては、「広く公平に」といった従来の行政的視点にとらわれることなく、高い成長が見込まれる企業を徹底的に集中支援すること、また、人口減少による国内需要の減少が見込まれる中、今後成長が見込まれる海外市場の需要を取り込んでいくことを重要とし、地域の支援機関や経済団体と一緒に、上場など世界を目指す企業を生み出す環境を構築するとともに、新事業展開や新商品開発、国内外への販路開拓など、産業全体の競争力強化や「外貨」の獲得につながる取り組みを集中的に支援するとして、地域内支援機関と連携した徹底的個別集中支援や事業承継を契機とした経営革新（後継者育成や第二創業等）の促進、海外・首都圏等への事業展開（販路開拓等）支援を重点施策としている。

また、『ローカル経済循環を拡大する「地消地産」の推進』では、地域経済の持続的な成長を図るため、地域にとってなくてはならない中小・小規模事業者の事業の継続や発展を図り、地域で消費されるモノやサービスを地域で産み出す「地消地産」を促進することで、地域における経済循環を拡大する視点が重要とし、域内の商工団体等と連携し、中小・小規模事業者が環境の変化に的確に対応していくために必要な支援施策への取り組みとして、①中小・小規模事業者の基礎体力向上、②労働生産性の向上、③地域内資金循環の拡大、④商店街の活性化、⑤地域に根差した農食ビジネスの推進に対する支援を重点施策としている。

加えて、『東北の豊かな未来を創る「ソーシャル・イノベーション都市・仙台』』では、企業支援の新たなステージとして、雇用創出など地域経済の活性化に繋げていくための起業後のフォローアップを充実させ、社会的課題の解決に挑戦する社会起業家の育成が重要としたうえで、起業のすそ野の更なる拡大を強化する取り組みを支援していくこととしている。

## ②仙台市経済施策との連動性と商工会としての役割

このような仙台市の経済施策が展開される中にあって、本会においては、地域の雇用や産業を支える小規模事業者の生産性向上と持続的発展を図ることを第一として、経営計画作成セミナーや個別相談会を通じて、地域内小規模事業者の経営計画の作成を支援し、新たなビジネス展開への支援や販路開拓支援、更にはその後のフォローアップ支援など、トップライン向上に主眼を置いた伴走型支援を展開してきた。また、後継者難による廃業等、事業所数の減少による地域活力の低下が懸念される中、地域経済が持続的に成長するためには、小規模事業者がこれまで培ってきた事業や技術、ノウハウなどの貴重な経営資源を次世代に繋ぐことが喫緊の課題と捉えていることから、地域内の実態把握に努めると同時に、宮城県事業承継ネットワーク事務局と連携して定期的な個別相談会を開催し、事業者が抱える課題をステージや後継者の状況ごとに整理・分析し、必要な支援策を講じてきた。他方、地域経済の活力を維持するためには、新たに経営者になる人を増やし地域に根付かせることが肝要となるため、仙台市創業支援事業者ネットワークとの連携や支援ノウハウの共有、更には、創業等応援相談窓口を設置し、すそ野の拡大と創業後の定着支援に努めてきた。

また、仙台市では、上記「仙台市経済成長戦略2023」と併せ同時期に、観光施策をビジネス振興や地域経済の活性化という観点から改めて見直し、観光のみならず、出張やスポーツ観戦など、様々な目的で仙台市を訪れる交流人口の増加を図る取り組みとして「仙台市交流人口ビジネス活性化戦略」を策定したが、本会においても、人口減少社会の中で地域の活力を維持、発展させるためには、地域で愛され、長年育まれてきた各イベントをとおした地域活性化、交流人口拡大が肝要であることから、市当局や地域の主要な関係機関との地域振興の方向性を共有しつつ、それらをとおし小規模事業者の支援、育成を図っている。

今後も、仙台市が目指す経済の活性化の将来像を踏まえつつ、本会地域の実情に状況に応じ、地域経済の発展と地域の活性化を図るために、小規模事業者の経営課題へのきめ細かなサポートと持続的発展を目指した伴走型支援を展開していくこととする。

## ③小規模事業者に対する長期的な振興のあり方（10年程度の期間を見据えて）

上記で示した商工業の現状と課題、仙台市経済成長戦略2023の方向性、また、それに伴う商工会の役割を踏まえて、本会では今後10年程度を見据えた長期的な小規模事業者の振興のあり方として次に掲げる項目について推進を図り、小規模事業者の持続的発展による地域経済の活性化に努めていく。

### （イ）暮らしや雇用を支える地域経済の活力づくりへの貢献

人口減少などにより地区内の経済成長率の鈍化が危惧される中、本会エリアは、仙台市内の商工会という地理的、資源的特徴を最大の強みとして市内はもとより県内経済を支えるエリアとして成長しなければならない。そのためには、地域経済を支える小規模事業者の持続的発展が不可欠であることから、様々な業種の魅力ある小規模事業者が自社の強みを十分に活かすことができるよう引き続き伴走型にて支援を行うとともに、それら支援により地域の雇用と就業機会の維持・確保を図り、地域の暮らしを支える商業機能の維持・向上を図るため、小規模事業者の育成に努める。

### （ロ）創業者・後継者の育成支援による地域経済の活性化

小規模事業者数の減少は地域経済に悪循環を生じさせるため、小規模事業者の減少に歯止めをかけなければならない。そのためには、経営環境が変化しても小規模事業者が目指すべき方向性を示し、事業が持続できる経営基盤を作れるようより具体的な支援を実施することはもちろん、貴重な経営資源を次世代に引き継ぐための事業承継支援をより強化し進めるとともに、地域経済を支える事業者を増やすため、創業・第二創業等の支援を強化し新陳代謝を促進し新たな雇用の創出と地域活力の維持に努める。

#### (ハ) 個店の魅力向上による地域産業の活性化

小規模事業者の持続的発展と地域経済の活性化は表裏一体であり、今後見込まれる人口減少社会の中で地域の活力を維持し発展させるためには、地域経済の活性化が不可欠である。

地域経済が面的に活性化していくためには、地域経済の核となる小規模事業者の持続的発展は欠かすことのできない要素であることから、地域消費者のニーズを捉えた商品やサービスの提供等による販路開拓の取組みを支援する。また、地元を代表するイベント等の出店や参画など、地域資源を有効に活用しながら個店の魅力向上を図ることで市内外から人々が集まり、交流する賑わいのある地域の創出に努める。

#### (二) 小規模事業者に対する伴走型支援体制の確立

小規模事業者が抱える経営課題が多岐にわたる中、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響も加わり、アフターコロナ（Withコロナ）として、事業の在り方だけでなく、業務プロセスやワークスタイル、サプライチェーンなど、これまでの組織や事業を構成していた要素を見つめ直し、それに則した変化及び新たなビジネス展開を講じることが、持続的な経営、発展への必要条件となってくる。については、そういった変化や柔軟性が求められるこれからステージにおいては、経営指導員を中心とした全職員の支援スキルの向上と職員間の情報共有が必要となることから、それら仕組みの構築を図るとともに、定期的な支援ノウハウの情報交換を通じて他の支援機関との連携を強化し、複雑化する支援ニーズに対応できる伴走型支援体制の確立を図る。

### (3) 経営発達計画支援事業の目標

上述した地域小規模事業者に対する長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画の5年間は以下の目標を掲げ経営発達支援事業を実施し、小規模事業者の経営の持続的発展を支援する。また、事業実施に当たっては、仙台市や各支援機関との連携のもと、環境変化や消費者ニーズに対応した事業計画の策定とその着実な実施について経営指導員等が事業者に寄り添った伴走型支援を行い、新たな需要開拓による経営力向上の支援に努める。

- ① 事業計画策定支援強化による経営力向上の推進
- ② 事業承継と創業支援の強化による地域小規模事業者の維持・拡大
- ③ 個店の魅力創出と情報発信による販路拡大支援
- ④ 職員の支援力向上と支援体制の構築

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

### 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

(1) 経営発達支援事業の実施期間（令和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

前述した1. (3) にて掲げた目標を達成するため、以下の方針のもと経営発達支援事業を実施し、小規模事業者の経営の持続的発展を支援する。

#### ①「事業計画策定支援強化による経営力向上の推進」

【達成に向けた方針】

本会では、小規模事業者持続化補助金をはじめとする各種補助金に対する事業計画策定支援を中心に行っており、経営計画策定支援セミナー及び個別相談会の開催、巡回及び窓口での経営相談、会員向けプロモーション等で申請支援を行ってきたが、今般の新型コロナウイルス感染症の影響を受け、地域内の小規模事業者から新たなビジネスモデルの構築や転換、新たな販路開拓への取り組みに向けた経営計画の策定支援が急増している。

このような外部環境の影響を受けやすく経営資源の乏しい小規模事業者にとっては、強みや新たな発想を活かし、事業の方向性を明確にした事業計画に基づき経営を推進することは極めて重要である。

については、経営分析を通して小規模事業者の現状を把握しつつ、数字だけでは読み取ることのできない経営資源や個々の小規模事業者の強み、新たな事業展開の可能性などを分析し、新たなビジネス展開や商品開発を含めた販路開拓、生産性向上等に向けた実施効果の高い生きた事業計画の策定について個別相談会等を通じて伴走支援するとともに、計画策定後は、フォローアップによる着実な事業の推進により経営力向上と持続的発展を図る。

#### ②「事業承継と創業支援の強化による地域小規模事業者の維持・拡大」

【達成に向けた方針】

宮城県商工会連合会が平成30年に行った本会を含む県下商工会地区の商店街等に立地している事業者（2,984事業者）を対象とした事業承継実態調査結果によると「後継者がいない」と回答した事業者が6割近くに上り、また、本会が宮城県事業承継ネットワーク事務局と連携し行っている管内事業所を対象とした事業承継診断においては、事業承継についてまだ考えていないと回答する事業者がほとんどである。

本会においても、事業承継セミナーや個別相談会の開催を含め事業承継への早期着手の啓発等を行っているが、受講まで繋がらないなど支援方法に苦心している状況にある。

しかしながら、地域経済が持続的に成長するためには、小規模事業者がこれまで培ってきた事業や技術、ノウハウなどの貴重な経営資源を次世代に繋ぐことが肝要であるため、宮城県事業承継ネットワーク事務局や専門家と連携し引き続き地域内の実態把握に努めるとともに、各事業者が事業承継に取り組む上での課題をステージや後継者の状況ごとに整理・分析し、必要な支援策を展開する。特に、事業承継が進んでいない小規模事業者に対しては、後継者を中心とした新たなビジネス展開を含めた事業計画策定や売上・販路拡大を含めた支援を行うことで早期の事業承継を促すなど専門性の高い支援を展開する。

また、創業については、仙台市創業支援事業者ネットワークと連携しつつ創業予定者の掘り起こしと事業立ち上げまでの支援を行うとともに、創業間もない事業者については、現状把握や課題の洗い出し、市場動向等についてヒアリングを行い、必要に応じ専門家を活用しながら地域に根付き事業を展開できるようきめ細やかな支援を展開する。

事業承継支援と創業支援の両輪を強化することにより、管内小規模事業者の維持、拡大と雇用創出による地域経済の活性化を図る。

### ③「個店の魅力創出と情報発信による販路拡大支援」

#### 【達成に向けた方針】

少子高齢化が進展する中で、地域の生活を支える小規模事業者は、地域経済社会にとって欠かせない存在であることから、今後も経営が持続的に発展できるよう、消費者から必要とされる魅力ある個店の育成が必要である。

については、マーケットインの観点により事業者の販売する商品及び提供する役務に対して、買い手である消費者及び取引先（バイヤー）のニーズ等の需要動向を提供するための調査を行い、小規模事業者に対する「売れる商品づくり」や「消費者ニーズを捉えたサービスの展開」等による商品力・販売力の向上を支援するとともに、経営指導員がサポート役となり各種商談会や展示販売会等によるマッチング支援を行い、新たな需要の開拓を支援する。

更に、地域内外の消費者に効果的かつ効率的に情報発信するため、ITやSNS等を活用した効果的な情報発信に向けた取組みを支援し、市内外の消費者から支持される魅力ある個店を創出し、ひいてはそれら魅力的な個店が核となって地域商業全体の活性化を図ることで交流人口の拡大に繋げる。

### ④「職員の支援力向上と支援体制の構築」

#### 【達成に向けた方針】

伴走型支援においては、経営課題がより複雑化、多様化していることから各分野の専門家と連携し課題解決を図るとともに、それら知識やノウハウを吸収し個人の支援能力向上

に努めつつ、支援情報等のデータは個別に集約・蓄積し、組織全体で共有できる仕組みを構築することで支援体制の強化を図る。

また、宮城県よろず支援機関等の他支援機関、専門家との情報交換を通じて支援ノウハウ等の情報共有を図るとともに、各種研修会等を通して得た個々の職員が持つ知識・経験・ノウハウを共有し、組織として有効活用できるような仕組みを構築することで、個人力、組織力の両輪を強化し、小規模事業者支援の中核機関としての役割を遂行する。

### **3－1. 地域の経済動向調査に関すること**

#### **(1) 現状と課題**

第1期計画の取り組みとしては、地区内の地域景気動向調査や業界の動向等の経済環境に関する必要な調査を実施するため、四半期毎に全国商工会連合会が行う15事業所を対象とした中小企業景況調査結果の活用と、地域小規模事業者20事業所を対象とし、売上高や原材料価格の動向、消費者の購買高などの業種別の景況を調査し独自に分析した小規模企業景況調査を実施するとともに、日本政策金融公庫が提供する全国中小企業動向調査（小企業編）及び仙台市観光統計基礎データを活用、分析し県内経済動向並びに市内観光動向として本会ホームページで広く小規模事業者への情報の提供を行ってきた。

課題としては、限られた対象件数の調査であるため十分な母集団となれず、小規模事業者の持続的発展に繋がる基礎資料として十分に活かされていない状況にあり、また、産業構造や人口動態、人の流れなどの官民ビッグデータを集約し可視化するシステムである「RESAS」（地域経済分析システム）についても、経営支援に活用されていない状況にあった。

今後の取り組みとしては、アフターコロナ（Withコロナ）により経営環境が変化することが予想され、市内の産業構造の特徴を捉えた上で専門的な分析、情報提供が必要となってることから、国が提供する「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し本会地域の経済動向の分析を行い、小規模事業者の事業計画策定に活用可能な経済動向結果を提供する。

#### **(2) 目標**

目標項目	現行	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①RESASを活用した地域経済動向分析の公表回数	一	1回	1回	1回	1回	1回
②各種統計データを活用した地域経済分析の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回

#### **(3) 事業内容**

本計画においては、管内を取り巻く経営環境の変化や地域経済の動きを常に的確に把握し、環境変化に対応した事業計画策定等を促すため、各省庁や県、市の統計情報や各種調査機関が実施している地域景気動向や業界動向に関する必要な情報を収集・整理し、それらに地域の特性等を考慮した独自の加工・分析を加えて、ホームページや個別相談、巡回訪問時などの様々な機会を活用し小規模事業者に対し広く提供する。

#### **①国が提供するビッグデータ「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域経済動向の分析調査**

当地域における小規模事業者が限られた経営資源を有効に配分できるようにするために、経営指導員等が地域経済分析システムである「RESAS」を活用した地域経済の動向分析を行い、年1回本会ホームページに公表する。

分析手法	分析内容
人口マップ	仙台市内の人団動態について把握することで、最寄品の需要予測に活かすとともに、地域内の買回品の需要予測の基本データとして活用して、事業者がメインターゲットを把握する際の指標とする。
地域経済循環マップ	仙台市内の事業所の経済活動を通じて生産された付加価値がどの程度労働者や企業の所得として分配されたかを把握し、最終的に分配がどの程度消費や投資に支出されたかを分析する。
産業構造マップ	仙台市内の企業数、従業員数、売上高、付加価値額について把握することで、業種毎の1社当たりの売上高及び付加価値額や、従業員1人当たりの付加価値額を導くことができ、その値から業種毎の儲けの源泉となる金額を提示し、事業者が自社の現状を知ることや他分野に進出する際の目安として活用する。
観光マップ	経路検索サービスの利用情報を基に、宮城県内で検索回数の多い観光施設など分析する。

## ②各種統計データを活用した地域経済動向の分析調査

管内・県全体の詳細な動向を捉えるため、宮城県等が提供する各種統計資料を活用する。管内及び県内の景気動向・消費動向・観光動向等について調査・分析し、分析結果は年1回本会ホームページにて公表する。

項目	内容
調査方法及び調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県内の景気動向 中小企業景況調査報告書(宮城県商工会連合会編)、みやぎ経済月報(宮城県統計課編)等を活用し、県内の業種別の売上高・採算・業況等の景気動向を調査する。</li> <li>・商圈内の消費購買動向 宮城県の商圈及び消費購買動向調査報告書(宮城県統計課編)より、管内商圈(仙台泉商圈・仙台青葉商圈)の変化や最寄品・買回品の地元購買率等の消費者購買動向を調査する。</li> <li>・地域内の観光動向 宮城県観光統計(宮城県観光企画課)より、管内への観光入込数・宿泊者数等の推移や嗜好変化等の観光動向を調査する。</li> </ul>
調査回数	年1回
分析手法	経営指導員が外部専門家と連携しながら、管内及び県内における景気動向等の分析と他地域との比較分析を行う。

## (4) 成果の活用

①と②の調査で収集したデータは、専門家と連携して業種別・内容別に分析整理し、本会ホームページに掲載し広く管内小規模事業者等に周知するとともに、小規模事業者への巡回訪問及び窓口相談の際に提供する。また、経営指導員等が情報共有し、小規模事業者に対する事業計画作成支援、販路開拓支援等の基礎資料として活用する。

### 3-2. 需要動向調査のこと

#### (1) 現状と課題

第1期計画においては、次の2つの調査により得られた情報を整理、分析し小規模事業者の商品開発や新たな需要開拓に取り組む際の基礎資料として提供してきた。一つは、泉地区の消費者を対象とし、小売業者が提供する商品・サービス等に対する消費者の嗜好等を把握することを目的とした「消費購買動向調査」であり、もう一つは、温泉観光地である秋保・作並地区を訪れた観光客を対象とし、訪れる頻度や、購入または利用した商品・サービス内容、料金設定、おもてなしの満足度等を把握することを目的とした「観光動向調査」である。

しかし、現行の調査では、調査時期や対象者、アンケート項目内容について、真に小規模事業者が必要となるニーズ等を把握することができず、結果、事業計画の策定や商品・サービス等のプラスアップに直接的に結び付けることができなかつた。

本計画においては、第1期計画の改善点を踏まえ、調査方法や対象者、アンケート項目内容の見直しを図りより消費者ニーズを捉えた動向調査を行うとともに、マーケットインの観点により事業者の販売する商品及び提供する役務に対して、買い手である消費者及び取引先（バイヤー）のニーズ等の需要動向の提供を行うための調査を行い、小規模事業者に対する「売れる商品づくり」や「消費者ニーズを捉えたサービスの展開」等による新たな販路の開拓を支援する。

#### (2) 目標

目標項目	現行	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①消費者に対する需要動向調査対象事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社
②バイヤーに対する需要動向調査対象事業者数	—	2社	2社	2社	2社	2社

#### (3) 事業内容

##### ①消費者ニーズを捉えるための需要動向調査

本会地区の小規模事業者の7割を占める小売業、飲食業、サービス業については、地域内消費者が主な顧客となっているが、近隣大型店やフランチャイズ店を含めた専門店にその需要を奪われている現状にあることから、顧客ニーズの動向を踏まえた事業計画や販売戦略の策定を行いつつ、個店の魅力を向上させ地域内需要の確保に繋げて行くことが必要になる。

については、新たな需要の開拓に取り組む小売業、飲食業、サービス業者を対象とし、自社の顧客ニーズ把握のため来店客に対し需要動向調査を行い、今後の事業計画策定に反映させてくと同時に、商品・サービス、メニュー等の見直しや新たな需要開拓に向けた新商品、サービス、メニュー開発へ繋げて行く。

項目	内容
支援対象者	新たな需要の開拓に取り組む小売、飲食、サービス事業者等
サンプル数	1事業者あたり30サンプル
調査対象者	支援対象となる事業者の既存顧客及び来店客

調査方法・時期	来店時等における書面でのアンケート 7月～8月に実施
調査項目	<p>各事業者の商品やサービス、メニュー等の開発や改善に役立てる目的を目的に以下項目を基本としながら調査する。また、調査項目については、事前に調査対象事業者の意向を確認するとともに、専門家の指導を仰ぎながら設定する。</p> <p>【基本項目】年齢、性別、職業、居住地、来店手段、商品等の情報を収集する際の手段</p> <p>【調査対象事業者毎の項目】 (小売・サービス業)</p> <p>購入商品等、商品を購入する際の重視するポイント、商品・サービス単価の高低、サービス・接客満足度、今後提供して欲しい商品、要望など</p> <p>(飲食業) メニューの充実度、店舗・設備の清潔感、接客満足度、価格設定、食べたメニューの味・量・感想、食べたいメニュー、要望など</p>
分析手法	経営指導員が専門家と連携して項目毎に分析・整理し、事業所別に報告書を作成する。
分析結果の活用方法	分析結果は経営指導員等が支援対象事業者にわかりやすくフィードバックし、今後の事業計画策定に反映させていくとともに、商品・サービス、メニューの改善や新たな需要開拓に向けた新商品等の開発へ繋げる。

## ②商談会におけるバイヤーへの需要動向調査

商談対象の商品の評価や改善点を把握するため、事業計画策定を行った事業所のうち新たな販路開拓に取り組む小規模事業者を対象に、11月に開催される（一社）東北ニュービジネス協議会等が主催する「ビジネスマッチ東北」（首都圏等バイヤー50社参加）への出展を促し、商談対象の商品について、参加するバイヤーに対して次の方法によりヒアリング調査を実施する。

項目	内容
支援対象事業者	ビジネスマッチ東北に出展し新たな販路開拓に取り組む食品製造業者等
調査商品数	上記事業者が提供する既存商品及び新商品など
調査方法	経営指導員が出展事業所のサポート役として参加し、来場するバイヤー及び商談交渉するバイヤーに対し、試食等を通して下記項目について直接ヒアリングを行う。
調査項目	出展商品の見た目、味、価格、内容量、パッケージデザイン、類似商品の動向、消費者嗜好、トレンドとの比較、商品への改善提案、取引条件など

サンプル数	1商品につきバイヤー5名
分析方法	経営指導員が宮城県よろず支援拠点等の専門家と連携し、商品毎に調査項目を整理し分析を行う。
分析結果の活用方法	調査結果は、経営指導員が支援対象事業者へフィードバックし、商品の改良や新商品開発、次の商談会への参考資料として活用するとともに、今後の販路開拓の糸口を見出すための事業計画策定の基礎資料として活用する。

#### 4. 経営状況の分析に関するここと

##### (1) 現状と課題

第1期計画においては、小規模事業者に対する経営分析支援の必要性を訴え、経営指導員を中心に巡回・窓口相談の機会を活かし対象事業者の掘り起こしを行ったものの、結果として、小規模事業者経営改善貸付（マル経融資）の融資相談時や小規模事業者持続化補助金などの補助金申請等の必要の際に実施するなど一部簡易的な分析にとどまり、分析内容についても自社の業務改善やビジネスモデルの再構築に十分活用できる内容になっていないケースもあった。また、分析内容についても財務分析、SWOT分析、3C分析等の手法による経営状況分析を計画していたが、相談内容や経営指導員の分析手法の違いもあり統一的な分析がなされていなかった。

本計画においては、小規模事業者を取り巻く経営環境がめまぐるしく変化する中で、経営実態から経営課題と強みを見出し、需要を見据えた事業計画の策定を推進するため、①経営状況分析を事業者へ促すための取り組み（支援先の掘り起こし）を強化し、②全指導員が統一システムを活用し定量面、定性面からの経営状況分析を行い、より経営現状に踏み込んだ分析と事業者への確実なフィードバックを実施することで、実効性の高い事業計画策定に繋げていくとともに、統一的支援が可能となる体制を整備する。

##### (2) 目標

目標項目	現行	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
経営分析件数	72件	90件	90件	90件	90件	90件

##### (3) 事業内容

###### ①経営状況分析を事業者へ促すための支援事業者の掘り起こし

小規模事業者が自ら経営分析の必要性・重要性を理解し、自社の「強み」「弱み」を把握し経営課題に気づき、事業者自身の経営分析力の向上を促すため、経営指導員1人あたりの分析対象事業者の目標を設定するとともに、巡回・窓口相談の機会を活用し、案内チラシ等により隨時、経営分析の必要性を小規模事業者に広く啓蒙を図る。

**【方 法】** 事業者掘り起こしのための案内チラシを活用し、巡回訪問、窓口相談を通じ

て配布し、支援事業者の掘り起こしを行う。また、地域内小規模事業者に対し本会ホームページにて広く周知する。

**【内 容】** 経営分析の必要性、重要性を周知・啓蒙するとともに経営分析希望事業者の掘り起こしを行う。

**【目 標】** 経営指導員 1人あたり 10 件を目標とする。

また、後述する「5. 事業計画策定支援に関するここと」で開催する「事業計画策定セミナー」参加事業者のうち、経営状況の分析を行ったことのない事業者について経営分析を実施する。

## ②経営支援基幹システムBIZミルを活用した経営分析の実施

小規模事業者の経営分析にあたっては、2020年導入したクラウド型経営支援ツール「BIZミル」を活用した経営分析を経営指導員全員が統一して行うとともに、分析したデータについてはローカルベンチマークと連動させ総合的な分析を行う。具体的には、財務諸表による数的見地からの定量的分析と、定量的な項目分析では見出せない小規模事業事業者特有の定性的な項目について当該事業者にヒアリングを行い、自社を取り巻く外部環境や内部環境等による自社の現状等を分析し、実態課題の洗い出しを行う。

また、経営分析の過程で発生した専門的な課題や詳細な分析を要する場合には、宮城県商工会連合会のサポートティングリーダーや宮城県よろず支援拠点等の専門家と連携し、課題内容に応じた高度かつ専門的な分析等も取り入れる。

項 目	内 容
分析項目	<p><b>【BIZミルシステム分析項目】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>①決算データ ②SWOT分析 ③売上・利益推移 ④経営分析結果</li><li>⑤将来ビジョン ⑥今後の展開に向けてやるべきこと</li></ul> <p><b>【ローカルベンチマーク分析項目】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・財務情報（6つの指標）<ul style="list-style-type: none"><li>①売上増加率（売上持続性） ②営業利益率（収益性） ③労働生産性（生産性） ④EBITDA 有利子負債倍率（健全性） ⑤営業運転資本回転期間（効率性） ⑥自己資本比率（安全性）</li><li>・非財務情報（4つの視点）<ul style="list-style-type: none"><li>①経営者への着目（ビジョン、経営理念等）</li><li>②事業への着目（技術力、販売力の強み等）</li><li>③関係者への着目（市場規模・シェア、競合他社との比較等）</li><li>④内部管理体制への着目（組織体制、経営目標の有無、共有状況等）</li></ul></li></ul></li></ul>
分析対象	巡回訪問や窓口相談時において掘り起こしを行った事業者 90 社
分析手法	株エイチ・エエルが提供する「BIZミルシステム」及び経済産業省が提供する「ローカルベンチマークツール」を活用し、経営指導員が財務情報から得られた内容を分析し小規模事業者の経営状態を把握する。また、SWOT分析等による外部環境・内部環境を分析し、強みや経営課題等把握する。

## (4) 分析結果の活用

経営状況の分析結果については、当該事業所に対してフィードバックし、経営実態からどこに問題があるのか等の経営課題を明確化させ、事業計画策定支援などに活用していく。また、個別の経営分析の結果は、業種別・分析項目別に整理し、必要な時にスムーズな提供が図れるよう経営指導員間で情報の共有を図り、巡回訪問や窓口相談を通して、情報の提供を図るとともに、事業計画策定の基礎資料として活用する。

## 5. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

小規模事業者の経営課題を解決するためには、経営分析・経済動向・需要動向を有効活用した事業計画の策定が必要であるが、第1期計画においては、経営分析結果や経済・需要動向を十分に活用した支援体制が構築できていなかった。また、大半は小規模事業持続化補助金などの各種補助金獲得ための簡易的かつ短期的な事業計画に留まり、課題解決のための戦略的かつ中長期的な事業計画には至っていないケースが多く、事業者側においても経営計画の必要性の認識はまだ低い状況にある。本計画では、事業者の意識改革を促しつつ、セミナーや個別相談会を通して、経済動向調査や経営状況の分析により明らかにした経営資源や外部環境状況、更に需要動向調査によって得られた買い手のニーズ等を踏まえた事業計画策定を支援するとともに、上記分析結果等に基づいた中長期的な事業計画策定の支援、ひいては経営力強化に繋がる事業計画の策定を支援する。

創業支援については、仙台市の創業支援事業計画に基づき、本会の取組内容である創業等相談会の開催、巡回・窓口支援を通じた創業計画等の策定支援に努めたが、結果的に新規創業者の支援よりも、創業後間もない事業者が安定的に事業を継続していくための経営改善普及事業や、国・県・市の支援施策の情報提供などフォローアップを中心とした支援が多かった。本計画においては、第1期計画での改善点を踏まえつつ、仙台市や日本政策金融公庫と連携を図りながら積極的な周知により創業希望者の掘り起こしを行うとともに、専門家と連携した個別相談会を開催し、実現可能な創業計画の策定の支援を行う。

事業承継支援については、宮城県事業承継ネットワーク事務局との連携のもと事業承継診断を実施し事業承継に取り組む小規模事業者の掘り起こしを行い、その後個別相談会を開催したが思うような支援件数には至らなかった。しかしながら、円滑な事業承継を進めていくためには、継続した取り組みが肝要なことから、第1期の取組みを継続実施し、専門家と連携した個別相談会を通じて早期の事業承継計画の策定を支援する。

### (2) 支援に対する考え方

経営分析を行った事業者等を対象に、事業計画策定セミナーや個別相談会を開催し、地域の経済動向調査結果や経営分析結果、需要動向調査を踏まえ、提案型による伴走型の助言等を行い、経営分析を行った事業者の約7割／年を目標に効果的な事業計画を策定し、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

また、創業予定者に対しては、仙台市起業支援センター等が開催する創業セミナー等への参加を呼び掛けるなど、仙台市と連携し支援対象者の掘り起こしを行う。具体的な支援については、相談窓口機能を強化するとともに、専門家と連携した個別相談会を通じて、創業後の経営安定を見据えた実現性かつ持続可能性のある創業計画策定支援を行う。

事業承継支援については、宮城県事業承継ネットワーク事務局と連携した個別相談会を開催し課題の整理等を行うとともに、宮城県事業引継ぎ支援センターや宮城県よろず支援拠点等の専門家を活用し、早期の事業承継に向けた事業計画策定を支援する。

### (3) 目標

(単位：件)

目標項目	現行	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
事業計画策定件数	72	63	63	63	63	63
創業計画策定件数	2	5	5	5	5	5
事業承継計画策定件数	—	2	2	2	2	2

### (4) 事業内容

#### ①事業計画策定の支援

経営分析を行った小規模事業者等を対象に、事業計画策定の必要性を理解し、経営分析により導き出した経営課題の解決と新たな需要開拓を図るために事業計画策定セミナーを開催するとともに、終了後は、宮城県小規模事業者伴走型支援体制強化事業や宮城県商工会連合会専門家派遣事業による専門家を活用した個別相談会を開催し、具体的な事業計画の策定を伴走型にて支援する。

(イ) 主に経営分析を行った事業者を対象とした「事業計画策定セミナー」の開催

項目	内容
1. 募集方法	経営指導員等の巡回による経営分析を行った事業者への直接案内及び本会ホームページ、会報等により管内小規模事業者へ広く周知する。
2. 開催回数	年2回
3. カリキュラム	<ul style="list-style-type: none"><li>・計画策定の意義と活用できる政策</li><li>・問題の主要因と課題の設定</li><li>・ニーズと市場の把握</li><li>・競合確認と強みの棚卸</li><li>・事業戦略と実施事項の設定 他</li></ul>
4. 参加予定	1回あたり20名（計40名）

(ロ) 事業計画策定セミナーに参加した事業者を対象とした「個別相談会」の開催

項目	内容
1. 募集方法	事業計画策定セミナー参加者へ直接案内
2. 開催回数	年4回
3. 内容	専門家が具体的な事業計画策定を支援し、それを踏まえ経営指導員が伴走型にて計画策定を支援する。 また、セミナー参加者以外であっても、事業計画策定に意欲的な事業者で指導を希望する事業者の参加も促す。
4. 参加予定	1回あたり10名（計40名）

(ハ) 事業計画の策定

【支援対象】 経営分析を行った事業者及び事業計画策定セミナーに参加し経営分析を行った事業者並びに事業計画に意欲的な事業者

【手段・手法】 上記支援対象者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、伴走型支援にて事業計画の策定に繋げる。また、高度な事業展開を検討する事業者に対しては、宮城県県商工会連合会専門家派遣等の外部専門家も交え確実に事業計画の策定に繋げていく。なお、予め経営状況の分析を行っていない事業者については、併せて経営分析を実施する。

**②創業計画策定支援**

仙台市が策定した産業競争力強化法における「創業支援事業計画」による本会の役割を踏まえ、創業希望者や創業間もない事業者に対する個別相談会を開催し、地域の経済動向調査の結果等を踏まえながら、より具体的なビジネスプラン策定に係るプロセスや目標、達成手段、売上・利益計画、資金計画等の作成に向けた伴走型支援を行い、経営戦略に踏み込んだ事業計画の策定を支援する。また、支援にあっては、宮城県商工会連合会サポートティングリーダーや宮城県よろず支援拠点等の専門家と連携を図る。

【支援対象】 創業希望者や創業後間もない事業者で経営力向上図りたい事業者

【手段・手法】 経営指導員が担当制で張り付き個別相談会を開催するとともに、宮城県商工会連合会サポートディングリーダー及び宮城県よろず支援拠点等の外部専門家も交えて確実に創業計画の策定に繋げていく。

**③事業承継計画策定支援**

経営指導員による巡回・窓口相談時のヒアリングにおいて、後継者はいるが事業承継のタイミングが分からずには踏み切れていない小規模事業者に対して、宮城事業承継ネットワーク事務局と連携し、事業承継診断ヒアリングシートを活用した早期の事業承継への取り組みを促し個別相談会を開催する。個別相談会では、事業承継をするための様々な課題についてヒアリングを行いながら、承継の方法、時期、承継の際の税務面での取り扱いなど小規模事業者のステージに沿った形で整理を行い、事業承継計画の策定を支援する。また、事業承継は事業者ごとに状況が異なり、画一的な支援では根本的な問題解決が図れないため専門的な知識が必要になることから、宮城県事業引継ぎセンターや宮城県よろず支援拠点、宮城県商工会連合会等と連携し専門性の高い支援を展開する。

【支援対象】 経営分析を行った事業者のうち、事業継承に前向きな事業者

【手段・手法】 上記支援対象者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き個別相談会を開催するとともに、宮城県事業引継ぎ支援センターや宮城県よろず支援拠点等の外部専門家を活用し連携しながら確実に事業計画の策定に繋げていく。

**6. 事業計画策定後の実施支援に関するこ**

**(1) 現状と課題**

第1期計画においては、事業計画を策定した事業者に対し、巡回訪問等により個別にフォローアップ支援を行ってきたが、特に補助金申請等がきっかけで事業計画を策定した事業者など

は計画策定後の定期的な進捗状況確認は十分に出来ておらず、フォローアップも事業者からの申し出による受動的な支援に留まるなど、定期的なフォローアップ支援を行うことができず、十分な事業成果の検証ができていなかった。

## (2) 支援に対する考え方

本計画では、事業計画を策定した全ての事業者を対象にフォローアップを行うこととし、小規模事業者の進捗状況に応じたフォローアップ頻度を考慮しながら、外部支援機関の専門家と連携し、事業遂行上の課題解決に向けた支援を実施するとともに、特に売上・利益等の検証を踏まえ事業成果を意識したフォローアップ支援を実施する。

尚、計画と進捗状況とがズレが生じている場合や、新たな問題・課題が発生している事業者に対しては、宮城県よろず支援拠点等の専門家と連携しながら、ズレが発生した要因や対応方策等を検討し、フォローアップの頻度変更や計画の見直しを図るなど、支援対象事業者の状況に応じた適切な支援を伴走型で実施する。

## (3) 目標

(単位：件)

目標項目	現行	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
①事業計画策定フォローアップ対象事業者数	72	63	63	63	63	63
頻度（延回数）	—	252	252	252	252	252
利益率3%以上増加事業所数	—	32	32	32	32	32
②創業計画策定フォローアップ対象事業者数	2	5	5	5	5	5
頻度（延回数）	—	30	30	30	30	30
売上目標達成事業所数	—	2	2	2	2	2
③事業承継計画策定フォローアップ対象事業者数	—	2	2	2	2	2
頻度（延回数）	—	8	8	8	8	8
利益率3%以上増加事業所数	—	1	1	1	1	1

## (4) 事業内容

### ①事業計画策定事業者に対するフォローアップ支援

事業計画を策定した全ての事業者を対象に、原則四半期に1回、経営指導員が定期的に巡回訪問を行い計画の進捗状況の確認を行うとともに、目標数値未達成の場合や課題が生じた場合は、宮城県商工会連合会登録専門家や宮城県よろず支援拠点等の専門家を活用し課題解決に向けた支援を行い、事業計画の実現性を高める伴走型支援を実施する。また巡回頻度については、事業者の進捗状況に応じて臨機応変に変更し、計画とズレが生じている場合は、フォローアップ回数を増やすなどし、計画通りに事業が進められるよう支援する。

### **②創業計画策定事業者に対するフォローアップ支援**

創業・第二創業予定者に対しては、2ヶ月に1回以上の頻度で巡回等を行い、補助金・融資制度等の活用による資金繰り支援や税務・労務等諸手続きの支援を行い、先ずは計画したビジネスプランに基づき開業準備に向けた支援を行う。事業スタート後も、経営が軌道に乗るまでの間は2ヶ月に1回以上、経営指導員による定期的な巡回訪問を実施し、金融・税務・労務等に関する基本的経営支援に加え、計画の進捗状況や経営の状況、新たな問題・課題等を確認するとともに、宮城県商工会連合会サポートイングリーダーや宮城県よろず支援拠点等の専門家等と連携しながら、課題解決に向けた必要な支援を実施する。また、計画とズレが生じている場合は、フォローアップ回数を増やすなどし、計画通りに事業が進められるよう支援する。

### **③事業承継計画策定事業者に対するフォローアップ支援**

事業承継計画を策定した小規模事業者に対しても、原則四半期に1回、経営指導員が定期的に巡回訪問を行い計画の進捗状況の確認を行うとともに、事業承継が計画通りに進んでいない場合には、事業者に対するヒアリングにより、その要因と問題・課題等の分析・抽出を行い、宮城県事業引継ぎ支援センター等の専門家等と連携しながら課題解決に向けた伴走型の支援を行う。また、事業承継の支援は、後継者の選定方法や継承方法、相続・贈与・譲渡等の税金対策、譲渡条件など、多岐にわたる問題・課題が発生することから、状況に応じて巡回頻度を増やしながら、弁護士や税理士等の専門家との連携のもと円滑な事業承継を支援する。

## **7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関するここと**

### **(1) 現状と課題**

第1期計画の取組みとしては、新たな需要の開拓に取り組む小規模事業者に対し、宮城県商工会連合会が主催する商談会や各種支援機関等が実施する物産展等への出展支援を通じて地域内外への販路開拓を支援するとともに、平成30年度には国の「全国展開支援事業」を活用して、地域資源を活用した新商品の開発や新たな販路の開拓等を支援してきた。特に、商談会や物産展等へ出展する事業者に対しては、本会経営指導員が商談成立率の向上のための事前支援や商談後の事後支援を通して、商品改良に関する支援まで行ってきたものの、商談会等への出展・参加や新商品の開発だけが目的となってしまい、その後の分析、検証等が不足し、新たな需要開拓に繋がる継続的な支援を行ったとは言い難い状況である。

また、多くの事業者が新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中、新たなビジネスモデルへの取り組みとして、ITを活用した非対面型ビジネスモデルへの転換が必要とされているが、小規模事業者においては未だ対応できていない事業者が多いことから、ITやSNSの活用を促し新たな需要の開拓に繋がる支援が必要である。

### **(2) 支援に対する考え方**

本会が単独での商談会や展示会等の開催は困難なため、本計画においては、事業計画を策定して新たな販路の開拓に取り組む小規模事業者等に対して、宮城県商工会連合会をはじめ県内外支援機関が開催する商談会や展示会等への出展を支援する。出展する事業者に対しては、販路開拓専門家と連携し、商品アピール手法や商談成立率向上に向けた事前・事後支援を行うとともに、出展期間中においても経営指導員が帯同し、出展後の状況分析・検証を通じて、バイヤーや消費者ニーズを捉えた商品力・販売力の向上をサポートするなど、最終的には新規取引増または売上増加という成果を意識し伴走型による継続した支援を実施する。

加えて、アフターコロナ（W i t h コロナ）への対応として、全国商工会連合会が運営するE C販売サイトへの出展支援や、S NSツールによるチャネルの拡大等ITを活用した新たな需要開拓の取組みを支援する。

### (3) 目標

	現行	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度
グルっとM I Y A G I ちよっとといいもの食の商談会への参加事業者数	1社	2社	2社	2社	2社	2社
上記商談会での成約件数	0件	1件	1件	2件	2件	2件
ビジネスマッチ東北参加事業者数	0件	2社	2社	2社	2社	2社
上記商談会での成約件数	0件	1件	1件	2件	2件	2件
ニッポン全国物産展への出展事業者数	1社	2社	2社	2社	2社	2社
上記物産展の売上額／社	9万円	15万円	15万円	15万円	15万円	15万円
むらからまちから館への出展事業者数	0社	2社	2社	2社	2社	2社
上記物産展の売上額／社	0円	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
ニッポンセレクトへの出品事業者数	0社	3社	3社	3社	3社	3社
上記ECサイトの売上額／社	0円	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
SNSを活用した販路開拓支援事業者	1社	2社	2社	2社	2社	2社
上記SNS活用による売上増加率(前年度比／社)	—	105%	105%	105%	105%	105%

### (4) 事業内容

#### ①商談会・展示会等への出展支援と商談成約率向上に向けた支援（B to B及びB to C支援）

新たな需要の開拓や販路開拓を目的に、宮城県商工会連合会が主催する「グルっとM I Y A G I ちよっとといいもの食の商談会」やビジネスマッチ東北実行委員会が主催する「ビジネスマッチ東北」への出展支援、全国商工会連合会が主催または運営する「ニッポン全国物産展」及び「むらからまちから館」等への展示会等の出展を支援する。

具体的には、事業計画を策定し新たな需要開拓に取り組む小規模事業者や新商品の販路開拓を目指している小規模事業者を中心に、巡回等において商談会や展示会の周知を図り出展者の掘り起こしを行う。

出展する事業者に対しては、事前サポートとしてプレゼン方法や展示方法等の支援、出展商品のF C Pシートの作成支援等を行い、必要に応じて宮城県よろず支援拠点のコーディネーター等の専門家と連携し、出展効果を更に高めるためのプロモーション手法等の指導を含めた個別相談会を開催する。また、出展当日は、経営指導員等が帯同し、バイヤー及び消費者の意見や商品への評価等を整理したうえで出展事業者に提供することで、市場ニーズに対応した「売れる商品づくり」に繋げる。また、商談等後も継続したフォローアップ支援を行い、小規模事業者の新たな需要開拓に繋げる。

(イ) 商談会への出展支援 (B to B)

【グルっとM I Y A G I ちよつといいもの食の商談会】

概要	販路拡大を目指す県内食品製造業者等を対象に県内及び隣県スーパー等バイヤーとのビジネスマッチング機会を創出することを目的とした商談会
開催時期	毎年度9月実施
来場者数	バイヤー17社 36名 (令和元年実績)
参加出展者数	28社 (令和元年実績)

【ビジネスマッチ東北】

概要	東北各地の様々な業種、業態の企業が新技術や商材、サービスを展示し、販路拡大やビジネスマッチングを目的とした東北最大級の展示商談会
開催時期	毎年度11月実施
来場者数	7, 426人 (令和元年実績)
参加出展者数	503企業・団体 (令和元年実績)

(ロ) 展示会・物産展等への出展支援 (B to C)

【ニッポン全国物産展】

概要	地域資源や伝統技術を活かした新しい商品づくりなど各地域の特色を活かした商品を全国から集め、消費者や流通業者などに対して幅広く紹介することにより、新たな出会いの場を提供し、市場開拓等を支援するとともに、中小・小規模事業者の商品展開力・販売力向上を図り、地域経済の活性化を図ることを目的とした物産展
開催時期	毎年度11月
来場者数	150, 000人 (令和元年実績)
出展者数	350社 (令和元年実績)

【むらからまちから館】

概要	全国商工会連合会で運営している全国の中小企業の地域特産品を扱うアンテナショップで日本唯一の公設地域総合専門館である。イトインスペースも併設しており東京に居ながら全国各地を訪問しているかのような楽しさが味わえる貴重なショップ
----	---

来場者数	884, 652人（令和元年実績）
取扱商品数	1, 200品（令和元年実績）

## ② IT活用による販路開拓支援（B to C支援）

展示会や商談会は、効果が大きい反面、単発的であり機会も限られていることから、日常的な販路開拓機会の提供の場として、全国連が運営するEC販売サイト「ニッポンセレクト.com」の出展支援を行い、インターネット販売等ITを活用した販路開拓を支援する。

また、IT活用が遅れている小規模事業者が多いことから、アフターコロナ（Withコロナ）への対応として、事業者自ら「Instagram」や「Twitter」等のSNSを活用し、企業及び商品の情報発信することで新たな需要開拓を支援する。

### （イ）EC販売サイト「ニッポンセレクト.com」での販路開拓支援（B to C）

全国商工会連合会が運用しているEC販売サイト「ニッポンセレクト.com」への出品勧奨を行うことで、域外への新たな販路開拓に繋げるとともに、専門家と連携してのECサイトにおける商品訴求に関するノウハウの提供やその対策、売上拡大事例の紹介などを通じて出品効果を高めるための支援を行い、ネット販売による販路開拓を支援する。

### （ロ）SNS活用による販路開拓支援（B to C）

コロナ禍における新たなビジネスモデルとして、ITを活用した非対面型ビジネスモデルへの転換が必要とされているが、対応できていない小規模事業者に対して、「Instagram」や「LINE」等のSNSの立ち上げを支援するとともに、そうしたSNSツールを実際に活用し事業所情報や商品情報、イベント情報等を広く発信することで、新たな需要開拓を支援する。

具体的な支援としては、SNSの活用を希望する小規模事業者に対し、宮城県商工会連合会が実施しているSNSの活用効果や活用方法等を学ぶセミナーからIT専門家がSNS立ち上げの技術支援まで行う「SNS活用による販路拡大支援事業」への参加を通じてSNS活用の取り組みを支援するとともに、当該セミナー専門家による技術支援時には経営指導員が同席し、SNS作成まで伴走型で支援する。更に実際に「Instagram」を活用した事業所・商品情報やイベント情報の発信、「LINE」公式アカウントを活用し予約受付やクーポンの発行等を行うことで、新規顧客やリピーターの獲得、優良顧客の育成等によりファンの拡大を図るなど、SNS活用による新たな需要開拓の取組みを支援する。

## 8. 事業の評価及び見直しをするための仕組みについて

### （1）現状と課題

第1期計画での事業の評価及び見直しをするための仕組みについては、仙台市担当職員、本会三役、外部有識者として日本政策金融公庫職員、中小企業診断士で構成する事業評価委員会を事業年度終了後に年1回開催し、本会が実施した事業の内容及び成果について評価を受けており、その内容は職員間で共有し協議した後、理事会へ報告を行い、それら提案等を踏まえ次年度に向けた事業の見直し及び今後の方向性を決定している。

本計画においても、第1期計画の仕組みを継続実施しつつ、アフターコロナ（Withコロナ）等による経営環境の変化に対応した効果的な事業へと改善・見直しができるよう強化を図る。

## (2) 事業内容

### ①法定経営指導員による実施方法及び進捗状況の管理

定期的に開催する経営支援会議等において、事業の実施方法の確認を行うとともに、事業の進捗状況及び実施した事業の検証等を行い、常時職員間での共有を図る。

### ②「事業評価検証委員会」設置による事業の評価・検証・見直し案の検討

宮城県商工会連合会担当職員、仙台市経済局産業政策部地域産業支援課担当職員、法定経営指導員、本会三役、外部有識者として中小企業診断士と日本政策金融公庫担当課長で構成する「事業評価検証委員会」を毎年度1回開催し、事業の実施状況、成果の評価・検証を行うとともに、必要に応じ見直し案の検討を行う。

### ③理事会での事業評価・検証及び見直し

上記委員会で提示された事業評価・見直しの結果については理事会に報告し承認を受ける。

### ④計画の評価及び見直し結果の公表

上記理事会にて承認を受けた評価結果及び計画については、本会ホームページに掲載(年1回)することで広く公表し、地域の小規模事業者が常に閲覧可能な状態とする。

## 9. 経営指導員等の資質向上等に関するこ

### (1) 現状と課題

経営指導員等の資質向上については、主に宮城県商工会連合会、中小企業大学校等が実施する研修会等に参加し、各種相談に対応するための知識習得を図りながら職員の資質向上に取り組んでいるが、職員個々の支援スキルにバラつきがあり、職員間での知識や情報の共有化が不十分なことから、組織全体として小規模事業者に対する支援レベルが向上しているか否かが課題となっている。そこで、本計画では、職員個々の資質と職種別能力等を踏まえ、計画的に外部機関期間等が主催する研修会等へ参加し、職員によるOJTや組織内共有等の取組み等を一層活性化させながら、事業計画策定、事業承継、創業支援などの重点支援事業に対し、職員全員が一定レベル以上まで対応できるよう、組織全体としての支援力を向上させていく。

### (2) 実施内容

#### ①外部関係機関が主催する研修会等参加による支援能力向上

経営発達支援事業の実施にあたっては、経営分析、事業計画策定、販路開拓手法等の高度な支援能力が商工会職員に求められており、経営指導員のみならず事務職員1人1人が小規模事業者に対する支援能力を一層向上させていく必要がある。そこで、行政(国、県、市)が主催する支援施策説明会、全国商工会連合会や中小企業大学校が主催する経営支援手法に関する研修会への積極的な参加に加え、宮城県商工会連合会が主催する職員研修体系による職種・専門的研修に対し、職員個人の資質や能力を加味し、不足している能力を特定した上で、計画的に経営指導員や事務職員等を派遣する。特に、本会では、本経営発達支援計画の重点目標にある事業計画策定や事業承継、創業支援に関する支援能力の向上を図ることを優先的に実施することとする。

## ②積極的な自己啓発の促進による支援能力向上

経営指導員に対して、経営改善普及事業のみならず、経営発達支援業務に必要な中小企業診断士の資格取得を積極的に奨励し、職員の支援能力向上に努める。

資格名	商工会職員に必要な理由
中小企業診断士	中小企業診断士は、企業の成長戦略の策定やそれを実行する具体的な経営計画を立案し、その実績やその後の経営環境の変化を踏まえた実効性ある支援を行う。そのため、経営指導員等職員が経営発達支援事業を遂行するにあたって最も有用なスキルとなる。

## ③OJTによる支援能力向上

若手職員は、経験年数のある経営指導員等職員の巡回・窓口相談時に同行し、小規模事業者の経営課題抽出から課題解決に繋げるまでの支援の流れや手法を実際に学ぶことにより、個々の知識と支援スキルの向上を図っていく。また、専門家を派遣して小規模事業者を支援する際には、経営指導員等が必ず帯同することとし、支援の進め方、分析や課題の着眼点、事業展開の手法、専門的支援知識等を高め、その習得した内容をデータ記録し、職員全員が相互共有できる体制を構築する。

## ④組織内共有による支援能力向上

定期的に開催する職員全体会議や経営支援会議において、外部関係機関が主催する研修会等へ参加した職員が講師を務め、研修内容や実践している点などを説明することで、他職員の資質向上だけでなく、講師となる職員自身のプレゼンテーション能力の向上にも繋げることができ、更なる支援能力の向上が図られる。また、小規模事業者との相談情報や支援内容については、BIZ ミルシステムの経営カルテへ随時入力することを徹底することにより、担当職員が不在の場合や人事異動等により前任者が居なくなった場合でも瞬時に引き出したカルテ情報を基に、他の職員でも経営支援を継続できるよう改めて整備し、組織全体で小規模事業者に対する迅速な支援体制を強化する。

# 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に関するこ

## (1) 現状と課題

経営発達支援事業における伴走型支援を円滑に実施していくためには、小規模事業者の取り巻く経営課題を早期に発見した上で、高度で多様化している経営内容に着実かつ迅速に支援していく職員個々のスキルアップが必要不可欠である。これまで、本地域の支援機関等で開催される参加型の会議にて情報交換を行ってきたが、限られた情報の共有にとどまっており、伴走型支援業務の効果的な活用に至らず、経営支援に結び付けるノウハウや支援力の向上が課題となっていた。そこで、本計画では、本経営発達支援事業の目標に基づく重点的な経営支援テーマについて、他の支援機関との定期的な情報交換を行い、それぞれの支援機関別の支援ノウハウや支援の現状、経営課題の抽出から支援内容を明確化し、経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上を図る。

## (2) 事業内容

### ①宮城県よろず支援拠点との懇談会等の開催（年2回）

宮城県よろず支援拠点の専門コーディネーターと懇談会等を開催し、本会主催の事業

計画策定セミナーや個別相談会等で実際にアドバイスを行った相談事例をピックアップし、初回相談時から事業計画策定までの具体的な支援手法等について情報交換を行う。

**②(株)日本政策金融公庫仙台支店との懇談会等の開催（年2回）**

(株)日本政策金融公庫仙台支店と懇談会等を開催し、経営改善貸付融資制度（マル経）や小規模事業者経営発達支援融資制度をメインとした小規模事業者の効果的な資金繰り支援手法をはじめ、新たな技術の向上、事業分野開拓等に資する事業に効果的な利用方法等について情報交換を行う。

**③宮城県事業承継ネットワーク事務局等との懇談会等の開催（年2回）**

宮城県事業承継ネットワーク事務局等と懇談会等を開催し、親族内及び第三者承継に関する諸問題や解決方法、また、事業承継診断に基づく今後の事業承継支援の方向性について情報交換を行う。

**④仙台市と仙台市起業支援センター「アシ☆スタ」との懇談会等の開催（年1回）**

仙台市と認定連携創業支援等事業者である仙台市起業支援センター「アシ☆スタ」と懇談会等を開催し、特定創業支援等事業実施による新規創業や新分野進出に対する創業支援の具体的な手法等について情報交換を行う。

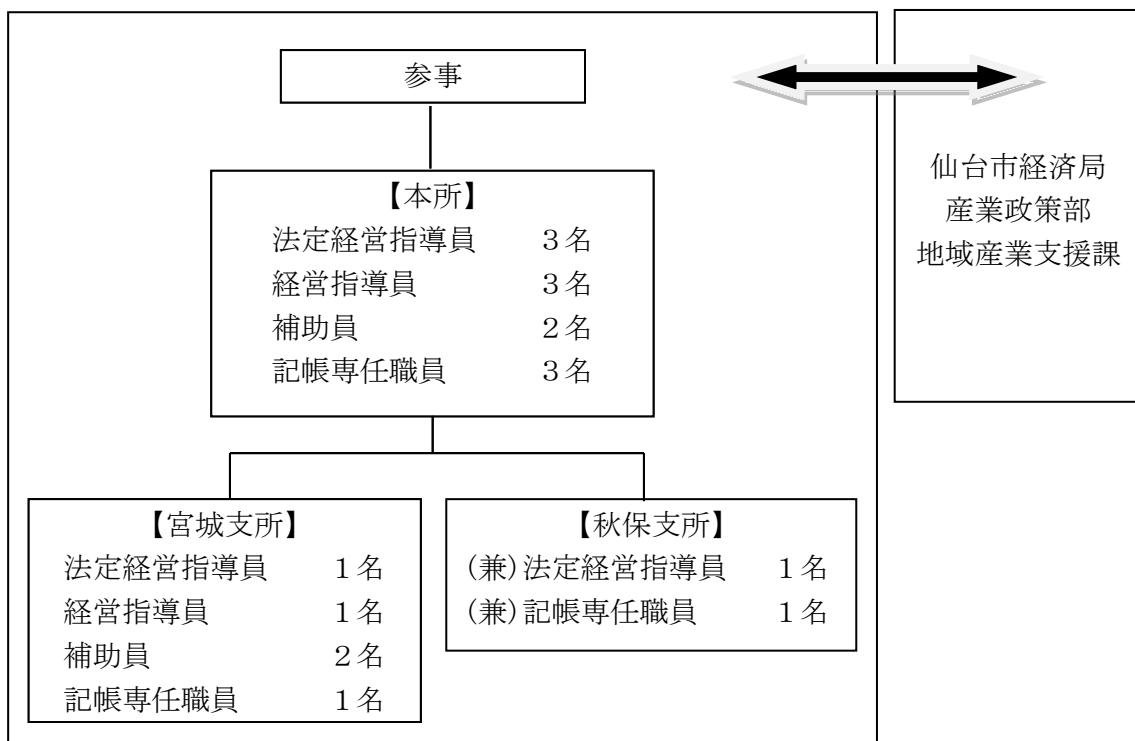
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和2年11月現在)

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



(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：菅原史彦・今野健一・渡邊弘明
- 連絡先：みやぎ仙台商工会本所 TEL: 022-372-3545

■ 氏名：三好啓介

- 連絡先：みやぎ仙台商工会宮城支所 TEL: 022-392-6571
- みやぎ仙台商工会秋保支所 TEL: 022-399-2846

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度等）

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

### (3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

#### ①商工会

〒981-3124

宮城県仙台市泉区野村字太斎山 4-6

みやぎ仙台商工会 経営支援課

TEL : 022-372-3545 FAX : 022-375-7475

E-mail : miyagisendai\_sci@office.miyagi-fsci.or.jp

〒989-3127

宮城県仙台市青葉区愛子東 6-4-5

みやぎ仙台商工会 宮城支所

TEL : 022-392-6571 FAX : 022-392-3945

E-mail : miyagi\_scis@office.miyagi-fsci.or.jp

〒982-0243

宮城県仙台市太白区秋保町長袋字大原 45-1

みやぎ仙台商工会 秋保支所

TEL : 022-399-2846 FAX : 022-399-2260

E-mail : akiu\_scis@office.miyagi-fsci.or.jp

#### ②関係市町村

〒980-0803

宮城県仙台市青葉区国分町 3-6-1 仙台パークビル 9 階

仙台市経済局産業政策部地域産業支援課

TEL : 022-214-1001 FAX : 022-267-6292

E-mail : kei008040@city.sendai.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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520
3-1 地域の経済動向調査	20	20	20	20	20
3-2 需要動向調査	500	500	500	500	500
4 経営状況の分析	500	500	500	500	500
5 事業計画策定支援	200	200	200	200	200
6 事業計画策定後の実施支援	30	30	30	30	30
7 新たな需要の開拓に寄与する事業	200	200	200	200	200
8 事業の評価及び見直しをするための仕組み	30	30	30	30	30
9 経営指導員等の資質向上等	30	30	30	30	30
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	10	10	10	10	10

(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

国補助金、県補助金、市補助金、商工会負担金にて事業をおこなう。  
商工会負担金は会費収入、手数料等収入、業務受託料収入等で捻出する。

(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

(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