

# 山形商工会議所

## 経営発達支援計画・事業

事業期間：平成27年4月～令和2年3月（5ヶ年計画）

平成27年12月25日 経済産業大臣認定  
平成28年11月2日 修正計画認定

（青文字部分：令和元年度実績）

山形商工会議所  
中小企業振興部

(別表1)

経営発達支援計画 (平成28年7月 修正)

経営発達支援事業の目標

(山形市の現状と課題)

本部分も変化は見られたが、従来のまま掲載

山形市は、山形盆地の東南部に位置し、奥羽山脈と白鷹丘陵に囲まれた市域面積 381.58k m<sup>2</sup>を有する内陸都市である。東縁で仙台市と接しており、県庁所在地が隣接する全国でも珍しい市である。

人口 25.3 万人 (H27 年 3 月現在) を有し、県都として、行政拠点、民間企業の支店が集積、行政・経済・文化・教育等の県の中核を担う位置づけである。中心部は、江戸初期の最上義光公以来、山形城城下町として栄え、商工業の発展により推移してきた。後述の薬師祭植木市、初市に名残を残す。

平成 24 年経済センサスによると、当市商工業者数は 12,055 事業所、うち小規模事業者数は 9,124 事業所と全体の約 76%を占めている。平成 21 年度同調査と比較すると事業所数・小規模事業者数いずれも減少しているが、小規模事業者の減少率が高まっている。業種別では「商業・サービス業」が全体の約 70%の都市型構造となっている「商都」である。(P 3 : (1) 山形市の小規模事業者数 参照)

現在の地域経済環境は、他地域と同様、経済産業構造の変化、グローバル化に加え、少子化や大都市への人口流出による人口減少と高齢化が進んでいる。郊外への大型商業施設の進出、ネット販売の普及による中心部の吸引力低下など地方都市特有の課題に加え、100 年以上の長寿企業率が全国 2 位の当県ではあるが、高齢である経営者の継続度合が高く事業承継への取り組みが薄い傾向にあり、U I ターンニーズも依然少なく後継者不在、後継者不足となっている。特に当地域は、10 年間で 65 歳以上の人口割合が 10%上昇し、23 年統計では 24.4%と、4 人に 1 人の割合まで高齢化が進展している。

(P 3 : (2) 山形市の 3 次年齢別人口 参照)

そして競争激化の流れの中で、中心部の商業機能としての活力減退は否定できない状況であり、特に当市は東北最大都市である仙台市と、車、バス、電車いずれも 90 分ほどの距離にあり、仙台市中心部のみならずアウトレットモールの出店等により、購買人口の流出は顕著である。

従来からの製造業は、鋳物、打ち刃物、木工品、仏壇など伝統的工業が主要であるが、低コストの海外製製品との競合、後継者不在、円安による原材料の高騰や電気料金の値上げ、消費税増税等により同様に厳しい経営環境に置かれている。

観光業においては、パウダースノーの雪質の良さで知られるスキー場、温泉で全国的に知名度の高い「蔵王」、名所旧跡の「山寺」を有するが、原発による風評被害、平成 27 年の蔵王火口警報の影響も多少は残っている状況である。

(山形商工会議所の役割とこれまでの支援)

このような状況下、山形商工会議所は、「地域を元気に」、「企業を元気に」、「商工会議所を元気に」の 3 つの「元気」を活動目標に掲げ、これまで小規模事業者に対して経営指導員による巡回相談 (26 年度年間 3,426 件) と窓口相談 (年間 4,120 件) による「相談支援」、小規模事業者経営改善資金 (マル経資金) をはじめとする各種制度融資の利用斡旋による「金融支援」、記帳指導や確定申告時における「税務支援」、雇用対策事業や労務相談など「労務支援」、全般的な経営課題、高度・専門的課題解決のためのエキスパートバンク及びミラサポ等による「専門家派遣支援」など、13 名の経営指導員による地域密着、顔の見える相談体制により対応してきた他、集団支援策として経営者及び従業員のノウハウ構築の機会である各種経営セミナー、相談会などの事業、県を挙げての創業支援施策「やまがたチャレンジ創業応援事業」などを展開してきたが、伴走支援対象先も少なく具体的かつ結果を伴う売上向上、販路拡大策については、決して十分なものとは言えない状況であった。

面的支援としては、山形市商店街連合会を外郭団体に持つことでの商店街支援や、中心部の賑わい創出、地域活性化を図るべく、年間 6 つもの祭事やイベントの事務局を担い実施してきており、中心市街地活性化計画による街なか観光拠点の整備、前述の創業支援施策も相まって、ここ 2 年ほどで新規創業により中心部空き店舗率も約 2%改善、多少ではあるが賑わいを戻しつつある。

## (山形商工会議所の中長期的目標)

今後の中長期的目標として、地域総合経済団体である当所が小規模事業者支援の「中核」となり、公的・民間金融機関、他の支援機関、土業等と連携を図りながら多面的視点で、個社の売上向上、顧客増加を図り、経営を持続的に行うための事業計画策定、ビジネスモデル再構築と、その着実な実施に向けた伴走型のきめ細かな経営支援に取り組んでいき、地域小規模事業者の持続的発展と底上げを図る。 確実な実施のためにはP D C Aサイクルにより事業検証と実施を繰り返していく。

当地域の高齢者割合の増加は否めず、新陳代謝のための方策は行うものの、地域全体としては、実情に応じ、シニア層をターゲットにした事業展開や地域外商圏への拡大などで売上向上等の支援を行い、企業の存続、維持発展を図っていく。特に蔵王温泉地域については、原発風評被害、蔵王山火口警報の影響が少なからず残っており状況に応じて出張窓口相談や巡回で局地的に徹底支援を行っていく。

製造業においては、技術力はあるものの、下請体質の傾向もあり自社製品を持たない企業が多いが、納期や欠品の少なさから県外からの発注も増加している企業も見られる。特に集積する伝統工芸と技術力をベースに、一步前進するためのブラッシュアップ支援、山形県企業振興公社とタイアップした商談会事業等による情報発信と取引拡大を推進していく。

中心部については、従前の小売業主体の業種構成から飲食・サービス業が増加傾向となっているが、従来店舗の事業承継支援、そして空き店舗対策等含め、新規出店促進のための創業支援を両建てで実施、U I ターンにも注力することにより、新陳代謝を促し、事業者の増加と事業継続を図り、地域内雇用の増や賑わい創出にもつなげていく。商店街は個社の集まりであり、個社の発展が将来、ひいては地域の発展に結び付くものとして支援を行っていく。

また、県内外からの誘客のため、蔵王、山寺など既存観光資源、山形城址、文翔館（旧県庁）※1、御殿堰※2など中心部の新観光拠点を活かした街なか観光、当所の行う花笠まつり、日本一の芋煮会フェスティバル等の各種イベント、中心部 100 円循環バス事業などを効果的に連携し直すとともに、花笠、芋煮の地域ブランドの確立と、活力ある地域づくり、交流人口拡大を推し進め、地域小規模事業者への経済波及を促していく。

上記を踏まえ、以下のポイントにより当所「経営発達支援事業」を展開していく

### ◎小さい企業にとっては・・・町医者的支援機関「山形商工会議所」

顔の見える、目線を同じくした結果が出るまでの伴走支援、かかりつけドクターとしての存在

### ◎地域全体にとっては・・・総合病院的支援機関「山形商工会議所」

中核的支援機関、総合経済団体として政策提言、イベント、街づくりで地域活性化を担う役割

## (具体的目標)

- 事業計画策定と実行の伴走支援による地域「小規模事業者」の持続的発展
- 創業支援と事業承継支援による地域「小規模事業者」の増加促進
- 県都「山形市」の総合的発展と地域ブランド確立による交流人口の拡大

※1「文翔館」：大正5年に建てられた英国近世復興様式のレンガ造りの建物。昭和50年まで山形県庁、県議会講堂、59年まで総合支庁として使われた。大正初期の洋風建築を代表する貴重な遺構として59年、国の重要文化財に指定。

※2「御殿堰」：約400年前、山形市を流れる馬見ヶ崎川から山形城のお濠を満たすために引かれた五堰の一つを水の町屋として再開発した街なか観光施設。

## (1) 山形市の小規模事業者数（経済センサスより）

	商工業者数 (A)	増減	小規模事業者数 (B)	増減	小規模事業者の割合 (B/A)
H28	11,682	△458	8,732	△469	74.7%
H26	12,140	85	9,201	77	75.8%
H24	12,055	△977	9,124	△769	75.6%
H21	13,032		9,893		75.9%

## 山形市の小規模事業者数：業種別（経済センサスより）

農林漁業	38
鉱業，採石業，砂利採取業	0
建設業	1,028
製造業	733
電気・ガス・熱供給・水道業	4
情報通信業	125
運輸業，郵便業	144
卸売業，小売業	2,156
金融業，保険業	237
不動産業，物品賃貸業	920
学術研究，専門・技術サービス業	401
宿泊業，飲食サービス業	1,117
生活関連サービス業，娯楽業	1,094
教育，学習支援業	225
医療，福祉	190
複合サービス事業	43
サービス業（他に分類されないもの）	282
合計	8,732

## (参考) 当所会員数：3,597名（R1年3月現在）

業種別会員数内訳	会員数
卸売	271
小売	667
製造・修理加工・ガス・電気・印刷等	517
金融・証券・保険等	119
土木建築・左官・塗装・内装・建築設計等	737
報道・貨物運送・旅客輸送・索道等	116
理美容・旅館・料飲店・クリーニング・その他サービス等	1,170
合計	3,597

## (2) 山形市の3次年齢別人口（山形市調査（HP）より）

年次	山形市 総人口	15歳 未満人口	15～64歳 人口	65歳以上 人口	15歳 未満割合	15～64歳 割合	65歳以上 割合 (高齢化率)
H23年	254,487人	33,285人	157,978人	61,155人	13.2%	62.6%	24.2%
H13年	255,565人	37,145人	167,091人	51,191人	14.5%	65.4%	20.0%
H3年	249,615人	44,739人	168,226人	35,967人	18.0%	67.6%	14.4%

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (平成 27 年 4 月 1 日～平成 32 年(令和 2 年)3 月 31 日)

(2) 経営発達支援事業の内容

### I. 経営発達支援事業の内容

#### 1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】(拡充事業)

当地域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、以下の調査などを実施し、経済動向に関する情報の収集、整理、分析を行い、市場の動向を踏まえたニーズの把握や戦略策定に向け、調査結果については会報誌「商工月報」へ掲載し情報提供を行ってきた。

従来は、調査結果をそのまま会報へ公表するに留まっていたが、以下の調査結果を複合的に規模別、業種別等でわかりやすくまとめ、当所ホームページにも掲載し、地域全体の小規模事業者（創業予定者も含む）に広く提供を行っていく等の拡充を図る。また、本調査内容は「経営指導員等 情報共有会議」等での組織内での共有を行い、巡回・窓口相談等の支援時に提供し、今後事業者が自社で必要とする情報の選択、加工、活用など、実情に応じた事業計画へ向けた取り組みのベースとして活用を図る。

(事業内容)

##### (1) 業種別景気動向調査

市内の業種別組合に推進委員を委嘱して、国、県、市、当所等の各種施策の広報周知をするとともに、四半期ごとに各業種の小規模事業者等の経営状況や景気動向を調査・分析し、前述の手法にて情報提供と活用を促す。

- ・調査対象：山形市内製造業、建設業、卸売業、小売業、飲食・サービス業の業種別 15 組合
- ・調査(分析)内容：「業況」、「売上」、「受発注」、「資金繰り」、「収益性」などの他、消費税率引上げ、為替変動、コスト増などによる影響など付帯事項

##### (2) LOBO (早期景気観測) 調査

経営指導員が管内の企業(8社)における採算性・業況等について「肌で感じる足元の景気感」を毎月調査する。日本商工会議所が全国ベースで集計を行い、前述の手法にて情報提供と活用を促す。

- ・調査対象：山形市内の製造3社、小売1社、飲食1社、サービス2社、組合1社 合計8社(全国ベースで2,588企業を対象)
- ・調査(分析)内容：「業況」、「売上」、「採算」、「資金繰り」、「仕入単価」、「従業員」、「経営上の問題」などの他、消費税率引上げ、為替変動、コスト増などによる影響など付帯事項

##### (3) 中小企業景況調査

経営指導員が、小規模事業者を含む中小企業者(5業種42社)を対象に、四半期ごとに業況判断・売上高・経常利益等のD I 値を経営者へのヒアリングにより調査する。日本商工会議所が全国ベースで産業別・地域別等集計を行い、前述の手法にて情報提供と活用を促す。

- ・対象：山形市内の製造8社、建設6社、卸売5社、小売6社、飲食・サービス17社 合計42社
- ・調査(分析)内容：「業況判断」、「売上高」、「経常利益」などの他、消費税率引上げ、為替変動、コスト増などによる影響など付帯事項

#### (4) 小規模事業者経済動向調査（アンケート調査）の実施

本計画に合わせ当所独自の調査として、商業都市である当市の小売、サービス業に特化し経済動向調査を実施し、業種ごとの地域内の動向、経営課題、強み・弱み等の抽出を行う。

調査結果は、集計・分析の上、情報提供を行う他、経営計画策定の基礎資料としての活用や入口部分として計画策定着手へ結び付けるきっかけとする。

- ・(28年度実績) 小売業 194社、サービス業 255社 計 449社
- ・(29年度実績) 建設業 130社、製造業 77社 計 207社

#### (5) その他の調査や情報の活用

上記の調査結果に加え、「経済センサス」（総務省）をはじめとする各種統計調査結果から小規模事業者に応じた情報を収集、前述の手法にて情報提供と活用を促す。

【表一】（目標及び実績）

※上段：目標、下段：実績

項目	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
1. 業種別景気動向調査	4回	4回	4回	4回	4回	4回
		4回	4回	4回	4回	4回
2. LOBO調査	12回	12回	12回	12回	12回	12回
		12回	12回	12回	12回	12回
3. 中小企業景況調査	4回	4回	4回	4回	4回	4回
		4回	4回	4回	4回	4回
4. 小規模事業者経済動向調査の実施	—	—	1回 1,000件	1回 1,000件	1回 1,000件	—
		—	1回 449件	1回 207件	—	—
5. 「経営指導員等 情報共有会議」での情報共有	未実施	4回	12回	12回	12回	12回
		2回	8回	4回	3回	4回

## 2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

小規模事業者の経営課題の解決、持続的発展のためには、個々の実態把握が前提となるため、巡回・窓口相談、セミナーや各種相談会の開催等を通じて、「業況」、「強み」、「弱み」など定性的な分析、「売上」、「受発注」、「資金繰り」、「収益性」など定量的分析を実施、把握し、事業計画策定に向けた下地とすべく経営状況分析の事業を実施し、その後の事業計画策定へのスムーズな着手に結びつける。

以下の事業は、経営指導員が同席、帯同を行い、その分析結果を把握することとする。

(事業内容)

### (1) 「自社を知る！(経営分析)セミナー・相談会」

財務分析をはじめ、自社の商品、サービス、顧客、マーケットの項目ごとに、SWOT分析をベースにした経営分析についてのセミナー・相談会を実施し、経営者自身による分析能力を高め、意識づけと事業計画策定への掘り起しを行う。

### (2) 伴走型経営支援基幹システムを活用した巡回・分析

個々の小規模事業者ごとに経営分析やデータを蓄積及び経営指導員間で共有可能なクラウドによる「伴走型経営支援基幹システム」を導入。小規模事業者アンケート回答事業者、セミナー参加者等へ

の経営指導員によるフォローアップ、マル経等制度を利用した事業者への個別巡回を行い、PCやタブレットにより施策情報提供や個別ヒアリングを行う。巡回支援時にデータ化、その場での分析結果の提示、課題抽出等の現状を把握するための問診票を事業者に提示し事業計画策定へのつなぎとする。

問診票の項目としては、

- ・基本項目：事業内容、経営者属性、従業員構成等
- ・定性面：目標設定（5年後のビジョン）、景況感、経営課題、SWOT・ABC分析、簡易経営計画作成（計画内容のPDF保存・参照）
- ・定量面：過去3期分の財務諸表から主な財務分析（成長性、収益性、生産性等）（分析結果はエクセルデータで出力）

本システムより今後の支援内容の提案が可能となり、属人的な経営支援活動から脱却し組織として均一の支援を実施し、支援の「見える化」と経営指導の資質向上を図ることができる。またフォローアップまで一連の流れを蓄積していき、小分類業種ごとの動向や地域内数値、年度ごとの比較等の把握も行う。（経営分析件数は、P7：【表-3】 3. 参照）

### (3) 経営まるごと相談会の開催

小規模事業者が抱える経営上の様々な課題に対してワンストップで対応するため、山形県信用保証協会、日本政策金融公庫、中小企業診断士・税理士・社会保険労務士などの各専門家と連携して経営まるごと相談会（現状は金融相談メインで年2回）を開催し、経営状況を分析するとともに経営・金融相談等にワンストップで支援する。

今後は、新たな販路開拓の需要性が高いことから「販路開拓分野」で山形県企業振興公社のIT等の専門家との連携を図り、幅広い経営相談への対応や実施回数を増やし充実を図る。

### (4) 定期窓口相談窓口、特別相談窓口・巡回の開催

経営指導員による巡回・窓口相談を通じて受けた小規模事業者からの経営相談内容により、より専門的な知識が必要な案件に対して毎月1回相談日を設け、弁護士、税理士、社会保険労務士の専門家を配置する相談窓口を開設。経営・財務内容等の経営状況を分析するとともに、必要に応じて専門家派遣事業等への誘導や専門家と連携した経営指導員による伴走型支援に結び付ける。

また、原発による風評被害や27年4月の蔵王火口警報など自然環境要因による観光、宿泊、飲食業の景況悪化に対応すべく、日本公庫（国民事業）と連携し「蔵王温泉地域特別相談会（巡回相談）」を実施、火山活動の沈静化や、風評被害での売上減少対策、経営・金融支援等による個社支援及び行政等による旅行券等の成果もあり、完全回復とは言えないものの一定の効果を見出すことができた。今後は状況に応じて随時実施していく。

【表-2】（参考：平成27～30年度実績）

項目		開催日	場所	件数	相談体制	
蔵王温泉地区 経営金融相談会	巡回	27. 6. 3	蔵王温泉地内	6件	日本公庫（国民） 当所経営指導員	（公庫と経営指導員 の3チームによる ローラー巡回）
	窓口	27. 6. 4	山形商工会議所	1件		
金融まるごと相談会		27. 6. 23	山形商工会議所	7件	日本公庫（国民）、信用保証協会、当所 経営指導員	
		28. 7. 13		4件		

（平成28、29、30年度は実施せず）



	29. 7. 12		2件	※需要過少につき令和元年度は実施せず
	30. 7. 5		3件	
経営まるごと相談会	27. 11. 9	山形商工会議所	7件	日本公庫（国民）、信用保証協会、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士、当所経営指導員
	28. 11. 22		10件	
	29. 11. 24		8件	
	30. 11. 20		7件	
	1. 11. 29		7件	

#### (5) 経営安定特別相談事業の実施

各種相談会や経営指導員の巡回・窓口相談を通して、小規模事業者に対する経営課題のヒアリングと経営支援案件の掘り起こしを行い、経営不振に陥り早期に適切な対策を講じる必要のある案件については、経営安定特別相談事業における商工調停士（弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士、社会保険労務士）6名により、経営状況の分析や経営改善計画策定・実行支援など段階に応じた支援を講じるとともに、経営指導員による進捗状況のモニタリングなど伴走型支援を行う。

#### (6) エキスパートバンク（経営・技術基盤強化支援）事業の実施、ミラサポの活用（拡充事業）

各種相談会や経営指導員の巡回・窓口相談を通じた小規模事業者からの経営相談内容により、経営指導員単独では対応できない課題、また、より専門性が妥当と思われる契約等法関連、IT構築など専門的な課題等に対しては、エキスパートバンク事業によるエキスパート派遣（経営、技術、販売、労務、情報技術などの分野での専門家230名を登録）及びミラサポによる専門家派遣を行い、経営指導員同行によるOJTによる資質向上と、経営状況・市場動向の分析や事業計画策定・実行支援など伴走支援につなげる。

また、上記制度の派遣枠を超えつつも、継続的に専門家支援が必要な場合は、当所独自予算を講じて途切れない支援策を拡充する。

【表-3】（目標及び実績）

※上段：目標、下段：実績

項目	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
1. 窓口相談件数	4,809件	4,850件	4,850件	4,850件	4,900件	4,900件
		4,938件	4,870件	4,873件	4,887件	4,956件
2. 巡回相談件数	4,039件	4,100件	4,150件	4,180件	4,200件	4,250件
		4,134件	4,175件	4,190件	4,228件	4,300件
3. 経営分析件数 （経営指導員1名あたり件数）	0件	50件 4件	100件 8件	110件 8~9件	100件 8件	110件 8~9件
		181件 14件	217件 17件	194件 15件	164件 13件	112件 9件
4. まるごと相談会開催回数 相談件数	2回 14件	2回 20件	4回 25件	4回 25件	4回 30件	4回 30件
		2回 14件	2回 14件	2回 10件	2回 10件	1回 7件
5. 定期窓口相談会開催回数 （蔵王地域特別相談は状況に応じて実施）	11回	13回	11回	11回	11回	11回
		13回 34件	11回 21件	11回 24件	11回 24件	11回 31件
6. 専門家相談（経営安定）件数	15件	15件	18件	20件	23件	25件
		27件	37件	39件	36件	38件
7. 専門家相談（エキスパートバン	35件	40件	45件	45件	50件	50件



ク、ミラサポ) 件数		34 件	46 件	39 件	18 件	17 件
8. 専門家との帯同件数 (帯同支援報告書)	6 件	10 件	12 件	14 件	14 件	14 件
		4 件	6 件	21 件	17 件	7 件
9. 自社を知る (経営分析) セミナー相談会	未実施	1 回	2 回	2 回	3 回	3 回
		実施せず	※2 回	※2 回	※2 回	※1 回
10. 市場動向に関する情報提供 (現状HPでの提供は未実施)	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
		2 回	12 回	12 回	12 回	11 回
※経営計画策定セミナー内にて実施						
11. 小規模事業者の基礎データ把握数	—	—	2,550 件	2,700 件	2,850 件	3,000 件
		2,408 件	2,630 件	2,819 件	2,939 件	3,149 件

### 3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

上記1、2の調査・分析等の調査結果を踏まえ、小規模事業者が自社の経営を見直し、事業の持続的発展につなげていくため、「事業計画策定支援」に重点をおいて経営指導員などによる伴走での小規模事業者支援を行っていく。

マル経、税務支援などでの巡回・窓口相談、各種相談会の開催等を通じ計画作成を目指す小規模事業者の掘り起しを行うとともに、支援を希望する小規模事業者を対象に「経営計画策定セミナー」等を開催し、持続的な経営に向けた計画策定を支援する。事業段階によっては、創業時の計画策定、事業承継計画なども併行して行い、経営課題をクリアしながら複合的に持続的発展を支援していく。

(事業内容)

#### (1) 周知広報

事業計画策定の必要性を啓蒙普及するため、あらためて独自のホームページ、パンフレット (A4 : 1 枚) を作成。全般的には行政窓口、支援機関、金融機関等へパンフレットを配置する他、マスコミ活用により事業者への周知を図る。また、パンフレットの会報への折り込み、当所が従来より実施する交流事業、各種経営セミナー※、他支援機関、金融機関等と連携して実施するセミナー等での配布、事業周知など、事業計画策定の必要性を周知していく。

商店街や業種別組合の会合等で、パンフレットを配布し説明を行うなどで周知していく。

※当所が実施する各種経営セミナーからの誘導

IT 経営セミナー、経営革新セミナー、販売促進セミナーなど、目的及び受講者ニーズが明確であるため、受講者にはDMにより直接周知を行える。また、従業員対象の接客接客セミナーは、間接的な販売促進、一般の方が対象の創業支援セミナーにおいては、段階的な事業計画策定着手のニーズと捉え周知を行う。

【表一4】(参考：令和元年度各種経営セミナー実施による周知・実績)

開催日	題 名	講 師	資格等	参加者	場 所
31. 4. 8 ～9	新入社員研修講座	秋葉 嘉浩	コンサルタント	41 名	山形グランドホテル
1. 7. 29	急いで備えたい 軽減税率のポイントと対策!	櫃間 霞	中小企業診断士	21 名	山形グランドホテル
1. 8. 30	軽減税率制度導入直前対策 今からでも間に合う最低限おさえるべきポイント	仲光 和之	中小企業診断士	29 名	山形グランドホテル

1. 9. 10	軽減税率制度導入に伴う 店舗スタッフ育成のポイント	石川 アサ子	中小企業診断士	10名	山形グランドホテル
1. 10. 15	知っておきたい基礎知識 軽減税率経理処理実務講座	海生 裕明	公認会計士	27名	山形グランドホテル
1. 10. 31	青色申告制度と記帳の基礎	渋谷 和	税理士	14名	山形商工会議所
1. 11. 20	サービスマナー講習会	大島 和也	接客コンサルタント	60名	パレスグランデール
1. 11. 25	働き方改革対応セミナー	熊谷 美威 浦山 一豊	コンサルタント 社会保険労務士	19名	山形県産業創造 支援センター
1. 12. 5	新任管理職セミナー	秋葉 嘉浩	コンサルタント	23名	山形グランドホテル
2. 1. 31	所得税決算確定申告講習会 改正消費税法講習会	渋谷 和	税理士	17名 8名	山形商工会議所
	(合 計)			269名	

## (2) 掘り起し策

周知広報と併せ、「経営計画策定セミナー、個別相談会」を実施することにより、事業計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。また、金融、税務等、窓口相談・巡回指導時の小規模事業者への相談・支援の際、計画策定を目指す小規模事業者の掘り起しを行う。

【表一5】(参考：令和元年度実績)

開催日	題 名	講 師	資格等	参加者	場 所
2. 1. 30	経営計画作成支援 セミナー	菊地 亮太	中小企業診断士	33名	山形グランドホテル

1. 5. 28	経営計画作成支援 個別相談会	太田 敬治	中小企業診断士	10名	山形商工会議所
----------	-------------------	-------	---------	-----	---------

## (3) 事業計画策定支援（拡充・重点事業）

周知広報、掘り起し策により、経済動向や需要動向の調査結果を踏まえた販路開拓など「新たな取り組み」を志す事業者、「小規模事業者持続化補助金」申請者への計画策定支援を行う。

具体的には、「周知広報」→「セミナー受講」（意識ある事業者の募集）→「経営分析」・「ヒアリング（売上向上・販路拡大策の検証）」→「計画策定」→「検証・改善」→「計画実行」→「フォローアップ」というPDCA支援サイクルを回し、各担当経営指導員を貼り付けての伴走支援を行い、まずは事業計画完成まで徹底支援を行う。「伴走型経営支援基幹システム」を活用し、経営分析～事業計画作成（計画内容のPDF保存）～フォローアップまで一連の流れを蓄積、経営指導員間で共有し、支援ツールとして効果的な伴走支援に活用、経過確認や今後の継続支援に活用していく。

（支援案件の内1件を2名担当体制により支援、経験年数の少ない指導員、補助員へのOJTの機会とする。）

内容によっては計画策定時点でもマル経、経営発達支援融資制度による資金調達や、財務状況把握のための自計化支援、重点事業として位置付けた販路開拓事業（商談会、おもてなしギフト出店支援）への取り組みを促し、商品開発やITの活用などコーディネーター派遣、ミラサポ、エキスパートバンク等の専門家派遣を組み合せ複合的な支援を行う。

#### (4) 創業支援（やまがたチャレンジ創業応援事業）（拡充事業）

25年度から山形県からの委託にて商工会議所が主軸の総合的創業支援事業の位置づけの「やまがたチャレンジ創業応援事業」をスタート。県内7会議所に「やまがたチャレンジ創業応援センター」を開設し、助成金など支援策を整備し、商工会連合会、商工会、日本公庫、保証協会、中小企業団体中央会、街づくりサポートセンターなど支援機関による「東南・西村山エリアやまがたチャレンジ創業支援ネットワーク」を構築し、「ワンストップ相談体制」、商工会議所の既存事業である記帳・決算指導、マル経融資、労務支援のノウハウにより、創業計画策定など、「創業準備段階～創業～操業（創業後）～安定期」までの「ワンパッケージ体制」により一貫した支援を行い、創業後のフォローアップを含め、事業計画策定を支援していく。（P31：別表4「連携に関する事項」参照）

既存の後継者不在の事業者に対しては、中小企業基盤整備機構東北支部、事業引き継ぎ支援センターとの連携支援で「廃業→開業」（創業と事業承継を表裏一体と捉える）のマッチングによる創業も視野に入れ支援する。

【表—6】（参考：令和元年度実績）

創業支援数（延べ）	創業件数	業種	男女比	事業形態
142件	20件	小売：1件 サービス：9件 飲食：6件 その他：4件	男性：12件 女性：8件	個人：19件 法人：1件

##### ①セミナーの開催

###### ・「創業支援セミナー」

短期集中講座として半日コースのセミナーを18年より継続実施。創業プランの立て方、融資制度、助成金制度説明、创业者の成功事例などの内容で、創業を志す者のノウハウ構築の機会とし、創業計画策定等の創業相談へ結び付けている。

###### ・「女性創業ゼミ・交流会」

「女性創業ゼミ&交流会（相談会）」を実施、グループディスカッションによる創業プランの磨き上げと交流会も設定し同じ创业者同士の悩み払拭や“創友”づくりのネットワーク構築の場としている。

【表—7】（参考：令和元年度実績）

開催日	題名	講師	資格等	参加者	場所
1. 6.20	創業支援セミナー	大野 勉 阿部 勝重	中小企業診断士 創業経験者	23名	山形グランドホテル
2. 2.17	女性のための創業セミナー &交流サロン、個別相談会	五十嵐 暁美 経営指導員	中小企業診断士	34名	山形グランドホテル
	(合計)			57名	

##### ②助成金事業

当県独自の「やまがたチャレンジ創業応援助成金」を創設、円滑なスタートアップをバックアップする。街なか賑わい創出も目的とする①中心商店街空き店舗活用型（2/3補助、150万円）、②一般型（1/2補助、75万円）③UIターン型（2/3補助、75万円）の他、④女性創業型（2/3補助、50万円）を新設し、地域创业者増に結び付けていく。相談者、申請者の中でもより優れたビジネスプランの者には国の創業補助金の計画支援を行い併願による申請を奨め住み分けを行っている。

【表一8】(参考:令和元年度実績)

(県全体で56件採択)

内 容	件数	採択額	内訳(助成型)	内訳(業種)
創業助成金 採択数 (申請数)	9件 (12件)	6,481千円	・中心商店街空き店舗型:1件 ・女性創業型:6件 ・一般型:2件	・飲食:3件 ・理美容:4件 ・サービス:2件

## ③空き店舗情報の提供

創業と街なか賑わい創出を支援すべく「山形街づくりサポートセンター」との連携・情報共有により当市中心部の空き店舗情報を提供し、出店場所選定時の利便性を図る。

## ④首都圏ニーズへの対応

27年度より、首都圏(東京)山形県主催の移住セミナーに相談員として経営指導員を派遣、UIターンでの創業ニーズに対応し、地域での創業増を図る。

【表一9】(参考:令和元年度実績)

開催日	題 名	参加者(相談者)	場 所
	※令和元年度は山形会議所以外 が対応(新庄・長井会議所)		

.....

【表一10】(「事業計画策定支援に関すること」の目標及び実績(集計))

(上段:目標、下段:実績)

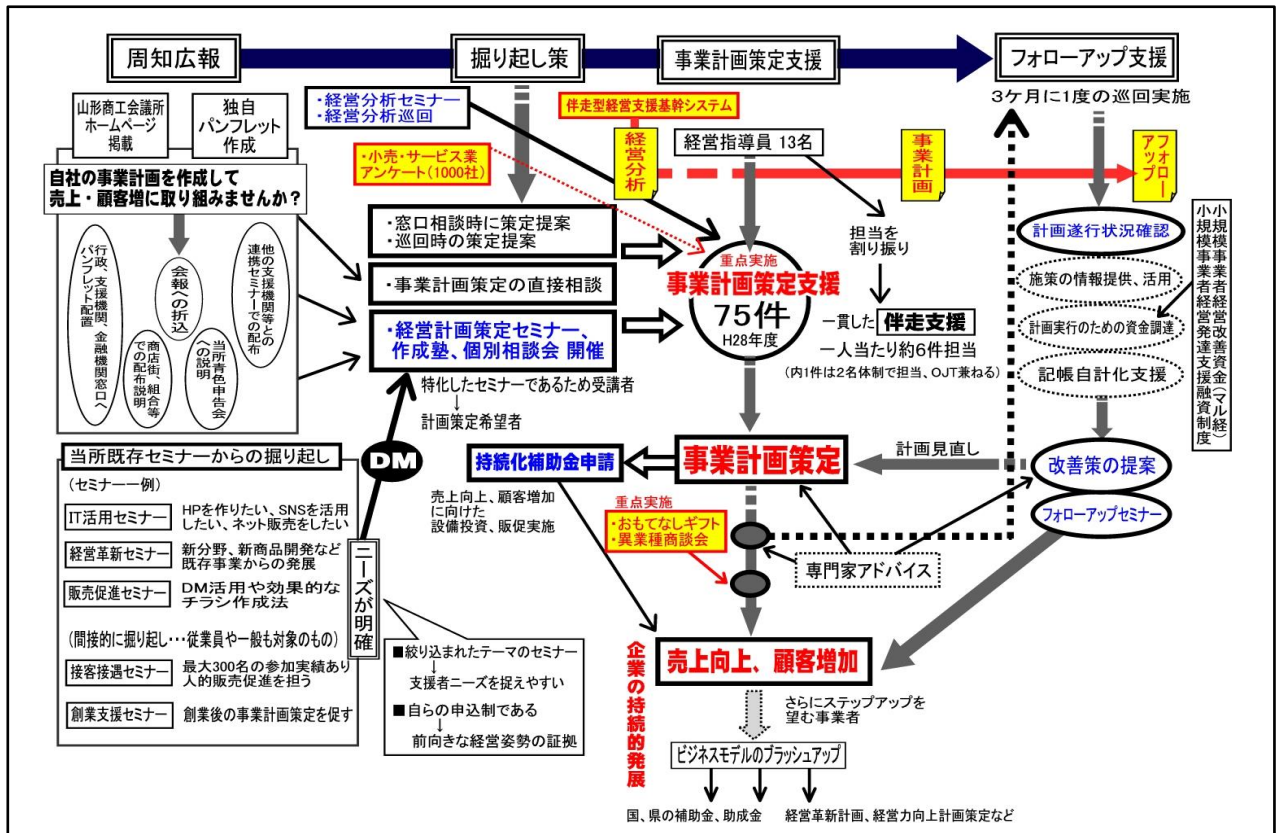
支援内容	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
1. 周知活動	1回	4回	5回	5回	5回	5回
		3回	5回	5回	5回	5回
2. 経営計画セミナー開催	1回	4回	5回	5回	5回	5回
		6回	2回	2回	5回	1回
3. 個別相談会開催 ※1	1回	2回	3回	3回	3回	3回
		3回	3回	1回	1回	1回
4. 事業計画策定事業者件数※2	40件	70件	75件	80件	85件	90件
		76件	85件	94件	83件	76件
5. 小規模事業者持続化補助金申請件数 (H29~山形県トータルスパサポ補助金)	38件	50件	60件	70件	80件	90件
		74件	59件	76件 (17件)	40件 (8件)	70件 (4件)
6. 創業セミナー開催 (参加人数)	3回 (110人)	3回 (120人)	4回 (150人)	4回 (160人)	4回 (160人)	4回 (170人)
		4回 (99人)	3回 (63人)	2回 (44人)	2回 (55人)	2回 (57人)
7. 創業相談会 ※1	5回	6回	6回	6回	6回	6回
		6回	6回	4回	4回	4回
8. 創業支援者数(述べ相談者数)	87人	95人	95人	100人	100人	100人
		110人	132人	106人	125人	125人
9. 創業実績件数	18件	20件	20件	25件	25件	30件
		21件	34件	32件	35件	25件
10. 創業助成金申請件数	8件	12件	10件	15件	15件	15件
		12件	17件	14件	14件	12件



※1：事業計画策定支援、策定後の実施支援 共通での実施

※2：事業計画策定事業者数：山形市の小規模事業者数9,124、5年後を目標に1%を支援することで算定（28年度は体制整備、掘り起し策の併行実施につき経営指導員一人当たり5~6件×13名≒75件）

（事業計画策定支援：スキーム図）



4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】（拡充・重点事業）

事業計画策定事業者に対して、①計画遂行状況の確認、②更に活用できる施策等の情報提供と活用提案、③計画遂行のための資金調達（必要資金や用途に応じて、マル経融資、小規模事業者経営発達支援融資制度等を活用）について、定期的な巡回（3ヶ月に一度の巡回は必須とし、必要に応じて再巡回する）により、課題抽出及び課題解決のためのアドバイスをを行う。内容によっては、専門家派遣、よろず支援拠点からの併行支援、他支援機関との連携も含め、計画遂行をフォローアップしていく。

「伴走型経営支援基幹システム」により「経営分析」、「事業計画策定」に連動し「フォローアップ」支援内容を記録し事業者ごとの一連の流れを積み上げていくとともに、計画見直しにも活用していく。

事業計画策定事業者を対象に、振り返りのための、「事業計画フォローアップセミナー」を開催し、計画の修正や、多様な視点からの改善策、確実な実行と成果に結び付ける。

計画遂行状況と成果（売上向上、利益向上等）の確認のためには、財務状況の把握も必要であり、記帳自計化を行っていない事業者に対して、パソコン会計等の導入による④記帳自計化支援についても併行して実施する。

創業者に対しては、創業後3年間程度、年2回（期中、決算後）、巡回訪問を行い、事業状況を確認。課題や改善点を抽出し解決を支援、経営の安定化を図る他、必要に応じて事業計画策定を支援し、売上向上や顧客の増へと結び付けていく。

**(事業承継支援)**

当市の高齢化割合の状況を踏まえると事業承継は避けられない経営課題である。高齢な経営者に対しては、事業計画策定支援と併行して「事業承継計画」策定を提案し、承継の具体化と意識付けを図るなど、事業承継の入り口部分も同時支援していくとともに、後継者不在などの場合は、事業引き継ぎ支援センターや中小企業基盤整備機構等と連携を図り、企業の存続を目的に複合的支援を行っていく。

**(経営力向上、経営革新支援)**

事業計画策定した事業者に対して、さらにもう一歩前進する要素（新たな取り組み等）が見いだせる場合は、「経営革新計画」、「経営力向上計画」策定を促していく。内容に応じて専門家派遣等へつなげ伴走支援を行う他、ものづくり補助金等、国の補助金へのトライアルも支援していく。

上記2点の掘り起しも含め、さらなる事業見直しと新たな取り組みの掘り起しのため「経営改善・経営革新セミナー」、経営革新の意欲、事業承継のタイミングが近い事業者（後継者）を対象とした「後継者育成ビジネスモデル構築セミナー」を開催し、新たな取り組みのヒント、気づきを促し、それぞれの計画策定への導きと具体的計画策定着手の機会とする。

**【表-10】（「事業計画策定後支援に関すること」の目標及び実績（集計））** （上段：目標、下段：実績）

支援内容	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
1. フォローアップセミナー開催	未実施	1回	2回	3回	3回	3回
		3回	2回	2回	2回	0回
2. 個別相談会開催	1回	2回	2回	2回	2回	2回
		実施せず	1回	1回	2回	0回
3. フォローアップ支援回数 ※	15回	140回	300回	320回	340回	360回
		117回	167回	204回	174回	120回
4. 経営改善・経営革新セミナー 後継者育成ビジネスモデル構築セミナー	未実施	未実施	2回	2回	2回	2回
		—	0回	0回	0回	0回
5. マル経融資推薦件数	62件	70件	75件	75件	80件	80件
		53件	51件	54件	44件	66件
6. 小規模事業者経営発達支援融資制度斡旋件数	未実施	0件	1件	1件	2件	2件
		0件	0件	0件	0件	0件
7. 経営革新支援件数	0件	1件	2件	2件	3件	3件
		0件	2件	0件	0件	0件
8. 経営力向上計画支援定件数	—	—	5件	5件	8件	8件
		—	0件	0件	0件	0件
9. 事業承継計画策定件数	2件	4件	5件	5件	8件	8件
		1件	1件	1件	0件	0件

※目標値

H27：経営指導員1人年2回支援で計算（事業計画策定者数70者×2回＝140回）

H28以降：経営指導員1人年4回支援で計算（事業計画策定者数75者～90者×4回＝300回～360回）

**5. 需要動向調査に関すること【指針③】**

**(1) 歩行者通行量調査の実施**

当市中心市街地周辺の歩行者の通行量や特徴を隔年で調査することにより、変化する商業形態における人の流れを把握・分析し、商店街振興策の基礎データとするとともに、中心部の小売・サービス業

に対して経営指導員による巡回・窓口相談・各種相談会などにおいて、小規模事業者の事業計画策定時の基礎資料として活用と情報提供を行っていく。(隔年実施：平成 30 年 10 月実施)

- ・調査地域：山形市中心市街地エリア内の 3 3 地点
- ・調査(分析)内容：方向別、時間別、男女別等を計測し、歩行者数や動線を把握し、通行量の変化や特性・要因を分析、中心部のイベント実施への活用も行う。

## (2) 山形県買物動向調査

山形県の委託により、3年ごとに県内全域にわたって消費者の買物動向の実態を調査し、その過去の調査結果と比較することにより、消費者の購買動向を調査・分析し、その調査結果を小規模事業者の事業経営や経営改善、あるいは商店街の形成に役立てていくとともに、経営指導員による巡回・窓口相談・各種相談会などにおいて、支援時の基礎資料として把握し、動向変化や特性・要因を分析、小規模事業者の販路、商品・サービスの改善等に結び付けていく。

- ・調査期間：平成 30 年 9 月
- ・調査対象：山形県内 10,000 世帯 ・回収件数：2,570 世帯
- ・調査(分析)内容：「商圈動向」、「県外での買物動向」、「インターネットを含む通信販売による買物動向」、「買物をする店舗動向」、「商店街での買物動向」など

## (3) 小規模事業者への市場動向に関する情報提供

市場性やマーケット状況など市場動向、需要動向に関する情報提供を行うため、以下の調査データについて、公開が可能なものは当所ホームページ、会報等にて情報提供を行う他、小規模事業者の事業計画策定時の基礎資料として活用する。

J - N e t 2 1 (中小企業基盤整備機構)	中小企業ビジネスを支援サイト「J-N e t 2 1」から支援施策情報を中心に施策活用事例や支援情報ヘッドラインなどの情報を提供する。
ザ・ビジネスモール (日本商工会議所、商工会全国連合会)	ビジネスマッチング促進のため全国 350 以上の商工会議所・商工会が共同で運営する商取引支援サイト。全国より 24 万社以上の登録企業があり、「ビジネスパートナーを探したい」「仕入れ先を見つけたい」などの商談案件分野から情報収集し小規模事業者へ提供する。
日経テレコン (日経新聞DM)	ビジネスに必要な情報を網羅したオンラインデータベースサービス。業界市場動向や売れ筋ランキングなどのビジネス情報を収集し小規模事業者へ提供する。
調査月報(山形銀行)	掲載内容：「やまぎん企業景況サーベイ」「県内経済の動き」「県内主要経済指標」「経済日誌」「消費動向調査」など
調査レポート(フィディア総合研究所)	掲載内容：「山形県企業景気動向調査」「山形県家計消費動向調査」など
県内金融経済概要(日本銀行山形支店)	掲載内容：「需要項目別の動向」「個人消費」「住宅投資」「雇用・所得環境」など
山形県内経済情勢報告 (山形財務事務所)	掲載内容：「個人消費」「住宅建設」「設備投資」「生産活動」「企業収益」など

## (4) 需要動向を把握するための先取りトレンドセミナーの開催

地域性と市場としての売れ筋動向や傾向を把握し、商品選定や商品開発、新サービスの提供などについてヒントや気づきを促し、上記の情報の活用も視野に入れ、特に当地域内需要を拡大するためには、高齢者をターゲットにした事業展開も考慮するなど、需要動向に特化したセミナーを実施する。



## 6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

小規模事業者の機敏性を活かし、需要を見据えた経営に転換を図るため、新たな販路開拓や商圈拡大を支援するための事業を実施し、地域小規模事業者の売上・受注拡大、顧客の増加に結び付ける。

特に以下の(1)異業種交流会・商談会、(2)おもてなしギフトショップを重点事業として、小規模事業者にとって成果を見出せる販売拡大事業を行っていく。

(事業内容)

### (1) 異業種交流会・商談会 (拡充・重点事業)

地域内企業のビジネスマッチング、人脈作りの場として、各企業のPRタイム、商品出展などPRブースを設置する交流事業・懇談会を開催している。従来は、明確な実績を求めず、交流による将来的なマッチングの入口と位置付けていたが、27年度より新たに、直接的な販路開拓、売上拡大への成果につなげるべく、仙台市よりバイヤー数名を招致(総合商社カメイOB)、別途「バイヤーブース」を設置し、出展商品に対する「目利きアドバイザーブラッシュアップ事業」を実施。さらに、事業ベースとなる「異業種交流会」について参加企業の声を取り入れPRタイムとブース一体化を図り、仙台「伊達な商談会」へのつなぎやバイヤーの派遣数を確保し、百貨店、サービスエリアなど実際の出店や売上増へ結び付け、成果を見出せる内容としていく。

商談企業や商品については、その後もバイヤー、専門家、経営指導員によるフォローアップ支援を行い、販売計画策定も含め、確実な新市場参入を目指す。会場内に経営指導員による経営相談ブースを併設し、販路に限らず融資や助成金などの幅広い相談にも対応しワンストップでの相談窓口とする。

また、山形県企業振興公社が実施する製造業対象「山形県取引商談会」へ共催団体として参加。事業者への商談会周知を連携して行うとともに商談会参加後のマッチングについては公社、よろず拠点支援、専門家と連携し技術的課題解決支援を行い、地域内製造業の販路拡大、受発注の増を図る。

【表-11】(目標及び実績)

(上段：目標、下段：実績)

支援内容	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
交流会参加者数	100名	120名	120名	130名	130名	140名
		76名	106名	167名	105名	93名
商談会開催数 ※	未実施	2回	2回	2回	2回	2回
		2回	2回	2回	2回	2回
商談事業者数 ※	未実施	30社	30社	35社	35社	40社
		6社	43社	57社	44社	38社
マッチング件数 ※	未実施	—	3社	4社	4社	5社
		—	3社	3社	4社	6社

※：1. 異業種交流会・商談会及び2. 山形県取引商談会

### (2) Yahoo「商工会議所おもてなしギフト」(拡充・重点事業)

27年度よりYahooショッピング上で展開する地域ブランドギフト専門店「商工会議所おもてなしギフト」に参加。地域の逸品(農産物関連商品、菓子、漬物、飲料、伝統工芸品等)を扱う事業者へ出店を提案し、知名度向上と販路開拓・売上拡大へつなげていく。セミナーによる掘り起しを行い、経営指導員・出店支援コーディネーターの協業・伴走による商品・パッケージづくり(付加価値向上)を支援し、出店と売上向上に結び付ける。

意欲ある企業への支援を充実すべくコーディネーターの派遣数の確保とスカイプによる遠隔指導も

交え、効果的な支援としていく。

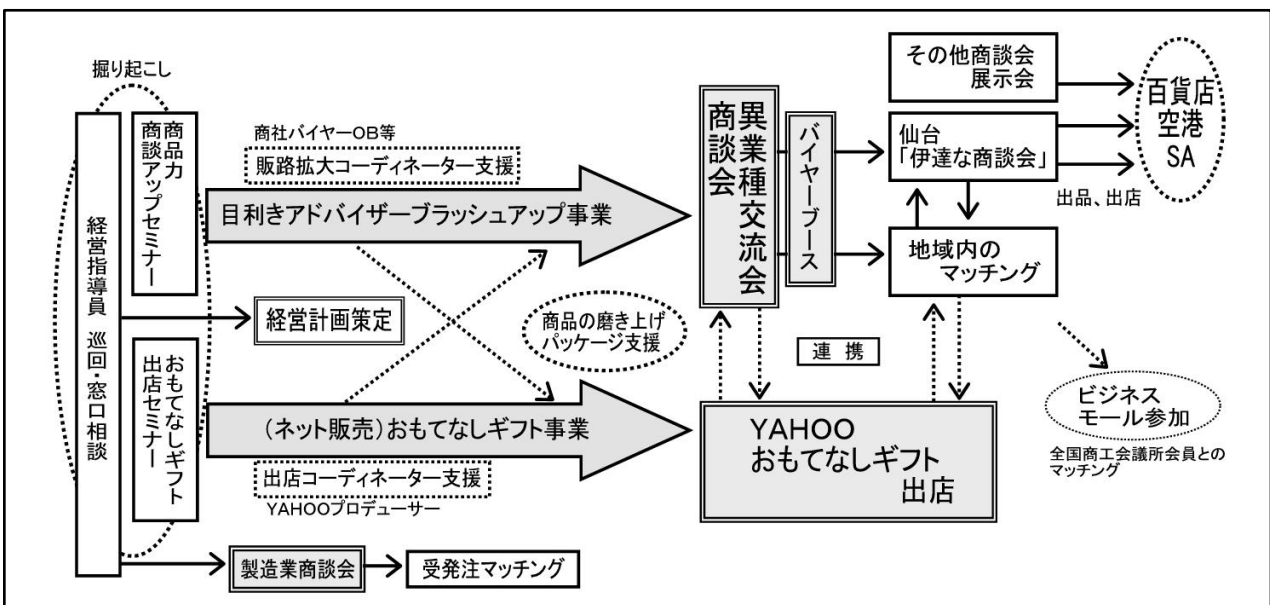
事業者によっては「(1) 異業種交流会・商談会」と連動し、バイヤー、専門家、経営指導員による商品自体のブラッシュアップを行いながら成果が見える「売れる」出店を支援する。

【表-12】(目標及び実績)

(上段：目標、下段：実績)

支援内容	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
セミナー開催	未実施	1回	2回	2回	2回	2回
		1回 (12人)	2回 (34人)	2回 (38人)	1回 (18人)	0回 (0人)
新規出店者数	未実施	3店	6店	6店	8店	8店
		2店	0店	6店	2店	0店

(販路開拓事業イメージ図)



### (3) 企業の情報発信支援 (SNSの経営活用、マスコミ情報発信)

従来、セミナー程度で実施していたSNS活用支援を、地域IT企業、広告代理業と連携し、セミナーの再設計と個別支援体制を敷き、LINE@等、SNS活用によるPR手法を実際取り入れるまでを支援し、売上や顧客増に結び付けていく。(年間セミナー1回、相談会1回開催)

また、28年4月より、当所会報(及びHP)に「キラリ山形発 元気な創業者」シリーズを掲載し、活躍する企業・経営者の情報発信により経営支援の一助とするほか、地元新聞、タウン誌を中心に、商工会議所枠による地域企業の情報発信記事を定期的に掲載し、企業広報のコスト削減と掲載ハードルを補填し、企業の事業計画の紹介や商品PRなどで売上、顧客増に結び付けていく。

### (4) クーポン券事業

日々の相談の聞き取りから小規模事業者の中には、タウン誌やチラシなど広告宣伝費を捻出できないところが大半であるというニーズを踏まえ、22年度より、小売、飲食、サービス(理美容等)を中心にした約50店舗の無料クーポン紙「コムコムチケット」を作成、市内店舗配置や会報折込にて新規顧客獲得の機会増を図っている。市内では唯一無料掲載、無料配布のクーポンである。27年4月で10号目、年2回(4月、9月)約14,000部発行。

また当該クーポンはWEBへの誘導による店舗の詳細情報提供策として、当所と「ぐるなび」で連

携体制を構築し、飲食店の掲載店舗については、ぐるなびの初期掲載を無料にて行うこととし、ネット販促に踏み切れない個店の支援も行っている。

年2回の入替時に、掲載店舗に対し事業効果やニーズ把握のアンケートを実施しており、クーポン紙面自体の刷新やQRコードの追加など改善を図ってきたが、掲載側だけでなく利用者アンケートを収集、利用頻度を拡大する試みで、さらなる参加店舗の増と利用度合いの充足を図り、掲載店舗の売上拡大につなげていく。

(1年度実績) 事業見直しにより廃止

#### (5) ザ・ビジネスモール

日本商工会議所が運営するモールに参画。地域企業の販路を全国展開するべく、全国商工会議所会員とのビジネスマッチングのため、当所ホームページに全国からの「買いたい、売りたい案件一覧」を随時更新しているが、当地域からの案件提示企業は過少であり、マッチングの成果にも結び付いていないのが現状である。

今後、積極的に当地域の登録企業の増、案件提示の増を図るべく、各種セミナー等で事業説明の機会を設け周知を行っていくとともに、(6) 記載の当所LINE@でも案件の情報配信を行いマッチングの機会増を図る他、商談会、おもてなしギフトへの誘導も図り、複合的な支援を行う。

【表-13】(目標及び実績)

(上段：目標、下段：実績)

支援内容	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
登録件数	未実施	—	25社	30社	35社	40社
		19社	19社	35社	30社	36社
マッチング件数※	未実施	—	3件	3件	4件	5件
		—	3件	3件	2件	4件

※：商談会等との複合支援も含む

#### (6) ホームページ、LINE@、市報活用、周知ツールの作成による情報提供（一部新規事業）

メールマガジンを廃止し、平成28年4月より当所「LINE@」を開設。各種助成金、補助金、セミナー等のタイムリーな情報提供を行い事業計画策定への効果的誘導を図る。

上記(1)～(5)を山形商工会議所「売上・販路拡大パッケージ事業」として対象事業者にわかりやすく一枚のシートに集約したパンフレットを作成し事業周知ツールとして巡回指導等で活用していく。

## II. 地域経済の活性化に資する取組

当所としては、行政、支援機関、金融機関、学識経験者、商店街代表、消費者代表で構成する中心市街地活性化協議会において、山形らしさを活かした今後の当地域の方向性を協議、状況分析、街なか観光拠点づくりの計画と取り組みを行い、中心市街地の活性化を図っている。

また、分類として伝統的イベント、中心部活性化イベント、地域資源ブランド化イベントなど6つものイベントの実施主体（事務局）となり、地域全体の活性化、当地域の情報発信、観光客誘致に寄与してきており、開催場所は異なるものの、宿泊、飲食、物販等での地域への経済効果をもたらしている。（以下に記載の各イベントの今後の来場者数計画については、曜日、天候にも影響される。）

### (1) 中心市街地活性化事業

#### ①山形市中心市街地活性化協議会

平成20年11月に内閣府より認定された、第1期山形市中心市街地活性化基本計画に基づき、「①歩行者通行量」、「②中心市街地の居住人口」、「③街なか観光客の入込数」の3つの数値目標達成に向け平成26年10月まで活性化に取り組んできた。

第1期基本計画では、蔵や堰などの歴史的・文化的な資源や商業複合機能を高めるべく、「山形まるごと館紅の蔵」「七日町御殿堰」「山形まなび館」の3拠点整備を行い、中心市街地のにぎわい創出に貢献し、第1期基本計画に位置付けられたハード・ソフト事業は概ね実施、一部では活性化が図られたが、中心市街地全体の街なかの回遊性まではまだ至っていないのが現状。

こうした中、当市では平成26年11月から第2期山形市中心市街地活性化基本計画を策定し内閣府より認定。テーマとして～歴史や文化を活かした、山形の魅力あふれるまちづくり～とし、「①街なか回遊・街なか居住・イベントによる賑わいの創出」、「②特色のある商業の振興」、「③山形の歴史・文化資源を活かした街なか観光の推進」を3つの基本方針とし、「①歩行者・自転車通行量」、「②空き店舗率」、「③街なか観光客の入込数」の3つの目標を掲げ、平成32年3月まで取り組む。

事業実施に当たり、内閣府をはじめ関係省庁及び関係機関、民間事業者等との連携を図り、事業の進捗状況、成果、事業見直しと新事業について協議し、第2期基本計画の目標値達成に向け支援していく。また、前述の当市商業環境の変化等を見極め、山形市全体また中心市街地の将来像を長期的・広域的な視点を加え検討することが重要であり、豊かな自然や江戸初期から残る歴史・文化の資源を活かした「山形らしさ」を特徴づける総合的なランドデザイン・戦略を含め検討を行っていく。

（第1期山形市中心市街地活性化基本計画（旧計画）） 計画期間 平成20年11月～平成26年10月  
・数値目標（達成状況）

指標	基準値(H19)	最新値(H25)	目標値(H26)	達成率
歩行者通行量	29,682人	28,398人	34,000人	83.5%
中心市街地の居住人口	8,684人	8,624人	9,100人	94.7%
街なか観光客の入込数	249,869人	643,181人	400,000人	160.7%

（第2期山形市中心市街地活性化基本計画（新計画）） 計画期間 平成26年11月～平成32年3月  
・数値目標

指標	基準値(H25)	目標値(H31)
歩行者・自転車通行量	32,853	36,000
空き店舗率	15.5%	12.1%
街なか観光客の入込数	744,374	950,000

（構成団体）当所、山形市都市振興公社、山形市商店街連合会、山形市中心商店街街づくり協議会、山形県百貨店協会、山形街づくりサポートセンター、東日本旅客鉄道㈱、山交バス㈱、山形市社会福祉協議会、山形市消費者連合会、山形

青年会議所、山形市企画調整部、山形市商工観光部、山形市まちづくり推進部、山形市観光協会、山形商工会議所商業第二部会、山形商工会議所観光サービス部会、(株)山形銀行、(株)きらやか銀行、山形農業協同組合、山形大学、東北芸術工科大学、(株)山形新聞社、山形県商工観光部商業・県産品振興課、山形県県土整備部 県土利用政策課、山形県山形警察署、中小企業基盤整備機構東北支部

- ・29年度「構成員・幹事合同会議」開催、事業の進捗状況や、新規事業についての協議を行う。
- ・30年度、本協議会と連携し「山形市中心市街地活性化プロジェクト本部」を立ち上げ、中心部のランドデザインなどの協議を行う。
- ・1年度、ランドデザインを具現化していくため、商店街や民間事業者と連携し、事業をより強力に推進していくための体制として「山形エリアマネジメント協議会」を設立。

## ②中心街 100 円循環バス事業

郊外への大型店の出店の影響により、中心市街地の空洞化が叫ばれている中、中心市街地への誘導、利便性向上のため、14年から市、当所、中心商店街の負担により中心街 100 円循環バスを運行していたが、29年7月3日より市内東西周辺循環バスに組み込みとなり、実質運営は山形市となった。

### (目標及び実績)

(上段：目標、下段：実績)

項目	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
乗車者数	34万人	34.5万人	35万人	35.5万人	36万人	36.5万人
		30.6万人	29.6万人	7万人※		

(※29.4.1～7.2まで)

- ・平成29年7月3日より山形市が「ベニちゃんバス」として西部エリア・東部エリア・中心商店街エリアとして拡充運行。中心市街地活性化事業として継続支援。

## (2) 伝統的イベント事業

### ①薬師祭 植木市

- ・開催日：例年5月8日～10日（開催日固定）7：30～21：30
- ・会場：山形市中心部付近の薬師公園と周辺道路

山形の開祖、最上義光公治世の江戸時代初期から400年以上続く長い歴史と伝統を引き継ぐ催事であり、植木の出品数においても熊本市、大阪市と並び日本三大植木市に数えられる。伝統的な文化行事として後世に伝えるとともに、市内はもとより県内外からの観光客の誘致を図るため薬師祭植木市を実施するものである。長い歴史を有する伝統的的事业であり開催スタイルが普遍的であるため、世代を問わず同様の経験ができる数少ない祭事のひとつである。今後も継続して開催していくことで、山形の伝統・風俗の継承への多大な貢献となり、同時に地域活性化の一翼を担う祭事と位置付けされるが、植木事業者が年々減少傾向、側面的に後継者育成や事業承継の課題解決も必要となってきている。

当所、山形県、山形市、警察、消防、公共交通機関、電気設備等関係業者、関係町内会、村山地区お祭り商業協議会（露天等の取りまとめ）で構成する「薬師祭植木市実行委員会」を組織し、祭りの安全性確保の他、400年の歴史と日本三大植木市の一つであるネームバリューを活かし、マスコミを活用し県内外からの来場者誘致を図っている。昭和41年より当所が事務局を担当、実行委員長に会頭が就いている。実質運営は当所が担う。

### (目標及び実績)

(上段：目標、下段：実績)

項目	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
出店者数	407店	410店	415店	420店	420店	420店
		405店	413店	407店	407店	399店



来場者数	36 万人	36 万人	36 万人	37 万人	37 万人	37 万人
		35 万人	33 万人	31 万人	31 万人	30 万人

## ②山形初市

・開催日：例年1月10日（開催日固定）10：00～17：00

・会場：山形市中心部 七日町・本町・十日町の日抜き通り（国道市道約1.4kmの直線）

薬師祭植木市と同様、最上義光公治世の江戸時代初期から400年以上続く長い歴史と伝統を引き継ぐ催事であり、本来は新年の商売繁盛を願う商人の祭りである。まな板など木工品、縁起物である初飴、団子木など市内伝統的地場産業の維持も目的としている。伝統的行事として市民へ定着している他、県外への認知度も高く、街なか賑わいの推進や観光への波及効果が図られている。また、幼稚園児を対象に初市の歴史や由来がわかるぬいぐるみ劇の上演や初飴づくりの実演などのイベントを実施し、幼少期から地域の歴史や文化に触れることで郷土愛の醸成や伝承が図られている。

復興支援事業の一環として、東日本大震災被災地の塩釜商工会議所と連携し、「復興うまいもの市」を開催、塩釜の事業者への売上に寄与、一層の賑わいづくりを行った。

事務局及び実施主体は当所。実行委員会組織はなく「関係者打ち合わせ会議」を実施し、当所、山形市、国交省、警察署、保健所、消防署、商店街等、協力団体との意見交換を行い、来場者や出店者の安全確保を図る。さらに賑わい創出のため、沿道商店街ごとのイベントの実施を促すなどの提案を行っている。

### （目標及び実績）

（上段：目標、下段：実績）

項目	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
出店者数	250店	255店	255店	260店	260店	260店
		247店	234店	217店	217店	202店
来場者数	19万人	19.5万人	19.5万人	19.5万人	19.5万人	20万人
		20万人	20万人	16万人	16万人	20万人

（復興うまい市：海産物業者等4店出店）

・27年度～：「初市しあわせてぬぐい 塗り絵コーナー」を新設し、集客と子供たちへの催事の伝承を図る。

## (3) 中心市街地イベント事業

### ①スプリングフェスティバル「はたらくくるま大集合」

・開催日：例年5月5日（子供の日）（開催日固定）10：00～15：45

・会場：山形市中心部 七日町・本町・十日町の日抜き通り（国道市道約1.6kmの直線）

ゴールデンウィークの期間中、街の賑わい創出と回遊性の向上、中心商店街の振興を目的に開催する。車両保有団体、企業の無償協力により消防車、除雪車、リフト車、パトカー等はたらく車約30台を一堂に展示、乗車体験など来場者家族が楽しめる場を提供している。ターゲットが明確なため、チラシを作成し新聞折り込み、幼稚園・保育園への配布で集客を図る。

中心6商店街の若手経営者、後継者団体である「山形商工会議所あきんど倶楽部」、当所、山形市で構成する「スプリングフェスティバル実行委員会」を組織し、街の賑わい創出や中心商店街の活性化方策を検討する。昭和62年から当所が事務局を担当しており、今年で34回目。物販を行わない唯一の中心街イベントであるが、来場者は複数の家族が9割を超え、間接的に周辺飲食店、小売店への消費活動に結び付けられ、当所積算で6,000万円の経済効果が見込まれる。

### （目標及び実績）

（上段：目標、下段：実績）

項目	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
----	------	------	------	------	------	-----

来場者数	11万人	12万人	12万人	13万人	13万人	13万人
		12万人	10万人	11万人	16万人	11万人

## ②花笠サマーフェスティバル

- ・開催日：例年8月4日（開催日固定）11：00～19：00
- ・会場：山形市中心部 七日町・本町・十日町の目抜き通り（国道市道約1.6kmの直線）

翌日からの「山形花笠まつり」の前日祭としての位置づけで中心市街地の活性化を図ることを目的とし開催する。27年で35回目。メイン会場に傘下商店街の出店による「花笠バザール」を開催する。また、山形県民踊協会等による郷土芸能やお笑い芸人等によるパフォーマンスを開催。山形県内35市町村の産品が一堂に集まる山形県観光物産市と同時開催し、山形県産品を集約した路面市として県内外から集客を図っている。高齢化等もあり地域商店の出店が年々減少している課題はあるが、居酒屋やバル等の飲食店に昼間の販路として出店を促すなどの対応を図っている。テレビスポット予算も確保し、全県放送にて集客を図る。

当所、商店街の若手経営者、山形市などで構成する「花笠サマーフェスティバル実行委員会」を組織し実施にあたっている。昭和56年設立時から当所が事務局を担当。

### （目標及び実績）

（上段：目標、下段：実績）

項目	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
来場者数	20万人	20万人	21万人	22万人	22万人	22万人
		20万人	20万人	20万人	16万人	20万人

## ③山形花笠まつり

- ・開催日：例年8月5日～7日（開催日固定）18：00～22：00
- ・会場：山形市中心部 七日町・本町・十日町の目抜き通り（国道市道約1.6kmの直線）

県内外より観光客を誘致し、観光振興と中心部の賑わい創出し、地域の活性化を図るべく開催する。「山形花笠まつり」は山形の花である「紅花」をあしらった笠を手に、グループごとに統一された衣装を身に付け、3日間で約14,000人（27年度は過去最高）の踊り手が山形市内メインストリートのパレードする。また、山形の食文化を提供する「やまがた花笠食フェスタ in 文翔館」の開催や、日中に踊り方教室、ワークショップなど体験も充実させ観光客の満足度と回遊性を促す事業も拡充させている。

昨今の急激な天候変動（雷雨）もあり、27年度より観客と踊り手の安全を確保するために、受付場所の変更や代替会場の確保などの対策を行っている。

実施体制は、当所、山形市、山形市観光協会、山形新聞社等37の団体、企業により構成する「山形県花笠協議会」を組織し、当所、山形市、山形市観光協会、山形新聞社による実行委員会、理事会、総会により協議し、誘客と観光振興及び地域の賑わい創出と、今後、まつりブランド化（商品開発など）について取り組んでいく。事務局は、平成5年より山形新聞社から当所へ移管、実質運営は当所が担う。

### （目標及び実績）

（上段：目標、下段：実績）

項目	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	1年度
来場者数	63万人※	98万人	98万人	95万人	95万人	95万人
		98万人	99万人	99万人	97万人	98万人

※豪雨により3日目は中止となったため

## (4) 地域資源活用イベント事業

### ①日本一の芋煮会フェスティバル



- ・開催日：例年9月第3日曜 9：00～15：00
- ・会 場：山形市馬見ヶ崎河畔

6mの超巨大鍋で作る3万食分の芋煮会をメインとし、山形の「伝統的食文化・秋の芋煮会」を全国に発信していくために平成元年から当所青年部が中心となって開催しており、知名度は全国に定着した。今後は、「芋煮＝山形」というブランド化戦略をさらに推し進め、芋煮（サトイモ）を素材にした芋煮チップスをはじめとする新商品の開発など地域小規模事業者との連携により個々の販路拡大にもつなげていく。26年度より9月の連休中日（シルバーウィーク期間中）の開催としたことで、例年以上に県内外から多くの観光客が来場、宿泊を伴う来場者も増加し、地域のホテル、旅館、飲食店への波及効果が認められ、蔵王、山寺などとの連携も図り、当市着地型観光に結び付けられた。

当所、当所青年部、山形市、山形市観光協会等によって構成される協議会組織にて検討し毎年開催している。来場者に関してはカウントできない会場であるが、推定5万人。

- ・1年9月15日（日）9：00～15：00開催、芋煮3万5千食分を調理し提供。（人出の公式発表なし）

## (5) 地域全体での事業

### ①市内全域お年玉くじセール

当所が事務局を担う「山形市商店街連合会」（市内27商店街が加盟）、当所の共催事業として、消費喚起を促すべく実施。12月の年末商戦に各商店街店舗にて消費者にお年玉くじを配布し、年明けに当選番号を発表。当選者には現金5,000円（当選者200名）を贈呈するもの。各商店街では、くじの配布時期に合わせたセールやイベントを独自開催し、販売促進及び商店街加盟店舗の売上増進に結び付けている。

### ②やまがたプレミアム商品券事業

個人消費の低迷、ネット販売、購買人口の流出等の理由により、地域の商店街は厳しい状況下にある。27年度については「山形市商店街連合会」が主催、当所が共催し本プレミアム商品券の企画運営を行い、消費者の購買意欲を喚起、地域内消費循環を図る。1セット10,000円（購入上限5セット）、20%のプレミアムを付加。総数100,000セット（額面総額12億円）を6月、10月の2回に分け発売する。今回、蔵王温泉地域火口警報の対応策として同地域にも商品券販売場所を設置。（平成28年度は実施せず）

（参考：平成27年度実績）

販売価格	1セット(冊) 10,000円(プレミアム率20%) (額面1,000円券×12枚綴り=12,000円)
発行冊数	100,000セット (販売総額10億円・額面12億円)
取扱加盟店	1,011店舗 (加盟要件：当所会員企業または山形市商店街連合会加盟店)

### Ⅲ. 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

#### 1. 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と

以下の協議会等に参画することで、当所が有していない情報を取り込み、参画団体との連携、人的ネットワークを構築し、効果的な支援に活用を図っている。

##### **(1) 村山地域プラットフォーム協議会**

県内の中小企業支援機関の連携を目的に設置された協議会であり、山形県企業振興公社が招集する。地域企業の先進事例からビジネスモデルを学ぶ他、国、県、市の支援制度や構成団体の新規事業を説明し合うなど情報共有と情報交換を行い、多様化する企業ニーズに対して適切な対応を図っていく。

(構成団体)：山形商工会議所、新庄商工会議所、寒河江市商工会、もがみ北部商工会、山形県商工会連合会、山形県中小企業団体中央会、山形県信用保証協会、山形県国際経済振興機構、山形県産業技術振興機構、庄内地域産業振興センター、慶応義塾大学先端生命科学研究所、山形県工業技術センター、荘内銀行、庄内総合支庁、置賜総合支庁、村山総合支庁、最上総合支庁、山形県

##### **(2) やまがた中小企業支援ネットワーク支援会議**

県内の中小企業の経営改善、事業再生について、各支援機関が連携し実効ある支援とする目的で設立。山形県信用保証協会が事務局。特に当所にノウハウの乏しい中小企業再生支援（3年間の暫定リスケ後の本格的な再生計画を再策定）、抜本再生、経営者保証ガイドラインに沿った保証債務の整理支援の概要や事例についての情報が得られた。

(構成団体)：山形県商工会議所連合会（山形商工会議所）、山形県商工会連合会、山形県中小企業団体中央会、東北税理士会山形県支部連合会、山形県中小企業診断協会、日本公認会計士協会東北会山形県会、日本政策金融公庫山形支店中小企業事業、商工組合中央金庫、山形銀行、荘内銀行、きらやか銀行、山形信用金庫、米沢信用金庫、新庄信用金庫、鶴岡信用金庫、北郡信用組合、山形中央信用組合、山形第一信用組合

##### **(3) 事業承継支援会議**

中小企業基盤整備機構東北支部主催により県内全域から士業、支援機関が参加する。事業承継税制など関連情報を学び、架空の事例をベースにしたグループ討議をはじめ、実践的な支援ノウハウについての習得を行っている。

(構成団体)：山形県企業振興公社、山形県商工会連合会、山形商工会議所、天童商工会議所、荘内銀行、山形銀行、山形信用金庫、米沢信用金庫、鶴岡信用金庫、北郡信用組合、山形中央信用組合、山形第一信用組合、山形県信用保証協会、日本政策金融公庫山形支店中小企業事業、日本政策金融公庫山形支店国民生活事業、山形県弁護士会、山形県司法書士会、山形県行政書士会、宮城県・山形県事業引継ぎ支援センター、東北経済産業局

##### **(4) 当所と地域内支援機関との連携会議**

以下の支援機関等と年間1回～2回、支援内容に応じて担当部署が連携会議を開催し、地域内の動向、支援事例紹介、課題解決策などについて情報交換、情報提供、人的ネットワーク・連携体制構築の場としている。

支援機関名	内容	担当部署
・日本政策金融公庫山形支店国民生活事業	金融動向、マル経、公庫融資	経営支援課
・山形県信用保証協会	金融動向、保証制度、県制度融資	経営支援課
・山形県商工会連合会	支援事例紹介、小規模事業者支援、創業支援	経営支援課
・山形県中小企業団体中央会 ・山形街づくりサポートセンター	商店街支援、街なか賑わい支援、企業組合支援、創業支援	地域振興課 経営支援課
・周辺商工会、山形県企業振興公社等支援機関（P31：別表4「連携に関する事項」参照）	創業支援ネットワーク（創業全般）	経営支援課

## 2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 資質向上のための研修会への参加（拡充事業）

以下の研修会に各経営指導員等が参加し個々の支援ノウハウの習得の機会とする。

経営発達支援事業実施に伴い、持続的発展のための「小規模事業者事業計画」、経営者の高齢化、後継者不在の課題が多いことから「事業承継支援」の2点に特化した以下の①「経営指導員等 ノウハウ・資質向上研修」を27年度より新設、具体的支援へのノウハウ構築を図るが、当所経営指導員等を経験年数や経験値で2グループに分け、レベルに応じた研修内容で、資質・支援能力向上を図り、組織全体としての底上げにつなげていく。また27年度、経営指導員1名が創業に特化した「インキュベーションマネージャー」の資格を取得、一層の創業支援体制整備を図る。

研修名	内容	参加者
① <u>経営指導員等 ノウハウ・資質向上研修会</u>	・首都圏コンサルタント、中小企業基盤整備機構コーディネーター等による小規模事業者事業計画策定、事業承継などの課題解決に特化した研修 ・伴走支援はじめ、日常業務において個々の業務改善手法など組織全体の底上げを図る研修 (28年度以降：年4回開催)	経営指導員、補助員 全員（必須）、 一般職員
②山形県商工会議所連合会 経営指導員等研修会	・経営改善を含む経営支援全般に関する講義 ・支援事例をベースとしたグループ討議、成果発表 ・先進事例企業視察等	経営指導員、補助員 全員（必須）
③日本商工会議所テーマ別研修会	・創業、IT、金融、税務、経営安定、街づくり、制度等	担当者及び 副担当者
④中小企業大学校研修	・基礎研修、テーマ別専門研修等	基礎研修2名 専門研修2名
⑤日本商工会議所WEB研修、WEB効果測定	・ネット上で受講できる研修科目の履修と効果測定による各自の到達度診断	経営指導員、補助員 (必須) (一般職員も極力 受講を勧奨)

(参考：令和元年度実績)

開催日	研修名	内容	受講者	場所
1年度	経営指導員 Web 研修・効果測定	Web による財務、マーケティング等の研修と測定	13名	山形商工会議所
1年度	経営指導員等情報共有会議 (4回開催)	伴走支援のための横断的連携、情報共有	-	山形商工会議所
1. 5.22 ～ 5.24	中小企業基盤整備機構 専門研修	販路拡大のためのメディア戦略支援	1名	中小企業大学校 東京校
1. 8.19 ～ 9.13	中小企業基盤整備機構 基礎研修	経営診断基礎	1名	中小企業大学校 仙台校
1. 9.18 ～ 9.20	中小企業基盤整備機構 専門研修	小規模企業 IT 活用支援の進め方	1名	中小企業大学校 東京校
1. 10.29 ～10.30	山形県内商工会議所 経営指導員等研修会	事業承継、消費税軽減税率対策、創業支援	10名	山形グランド ホテル
1. 11.27 ～11.28	山形県内商工会議所 経営指導員等研修会	経営力強化支援、創業支援	7名	ホテルモント ビュー米沢
1. 11.12	経営指導員等 支援ノウハウ・資質向上研修会	経営支援基幹システム B I Z ミル活用研修	13名	山形商工会議所
2. 2. 3	職員・経営指導員等 支援ノウハウ・資質向上研修会	ビジネスに活用するロジカルシンキング研修	27名	山形商工会議所
2. 2. 4	経営指導員等 支援ノウハウ・資質向上研修会	商談力向上研修	11名	山形商工会議所

(2) 経営指導員等の支援ノウハウ向上策

①事業計画支援の前段の「経営分析」～「事業計画策定」～「事業計画策定後のフォローアップ」まで、それぞれ経営指導員に件数を割り振り「伴走型経営支援基幹システム」を活用し、「経営分析」→「事業計画」→「実施状況確認」→「課題抽出」→「改善策」→「計画修正」までの一連の記録とし、経営指導員間で共有しスムーズな事業計画策定着手と実施に結び付けていく他、次年度担当への引き継ぎのためのツールとする。同時に、他の経営指導員が行う支援事例として参考とし資質向上にも活用していく。

②従来、「経営指導員・補助員 連絡会議」を年間3回程度開催し各担当の事業を共有、現場での多面的支援に活用してきたが、経営発達支援計画策定に伴い、「経営指導員等 情報共有会議」とし、毎月1回開催、「伴走型経営支援基幹システム」、事業計画書をベースに、伴走支援の状況報告 → その支援に対する他指導員からの意見・提案 → 改善策の検討、などを盛り込み、小規模事業者支援充足の場、支援ノウハウ共有の場とする他、各担当の支援事業について情報共有を行い支援のロスを減らすための機会とする。(P27:「経営発達支援事業の実施体制」参照)

③事業計画策定の担当割案件の内1件をベテラン指導員+若手指導員の2人体制とし、専門家派遣を組み込みながら、ヒアリング手法、課題抽出手法、分析手法、アドバイス方法など、若手指導員への支援ノウハウの移転、OJTでの支援能力向上・資質向上につなげる。

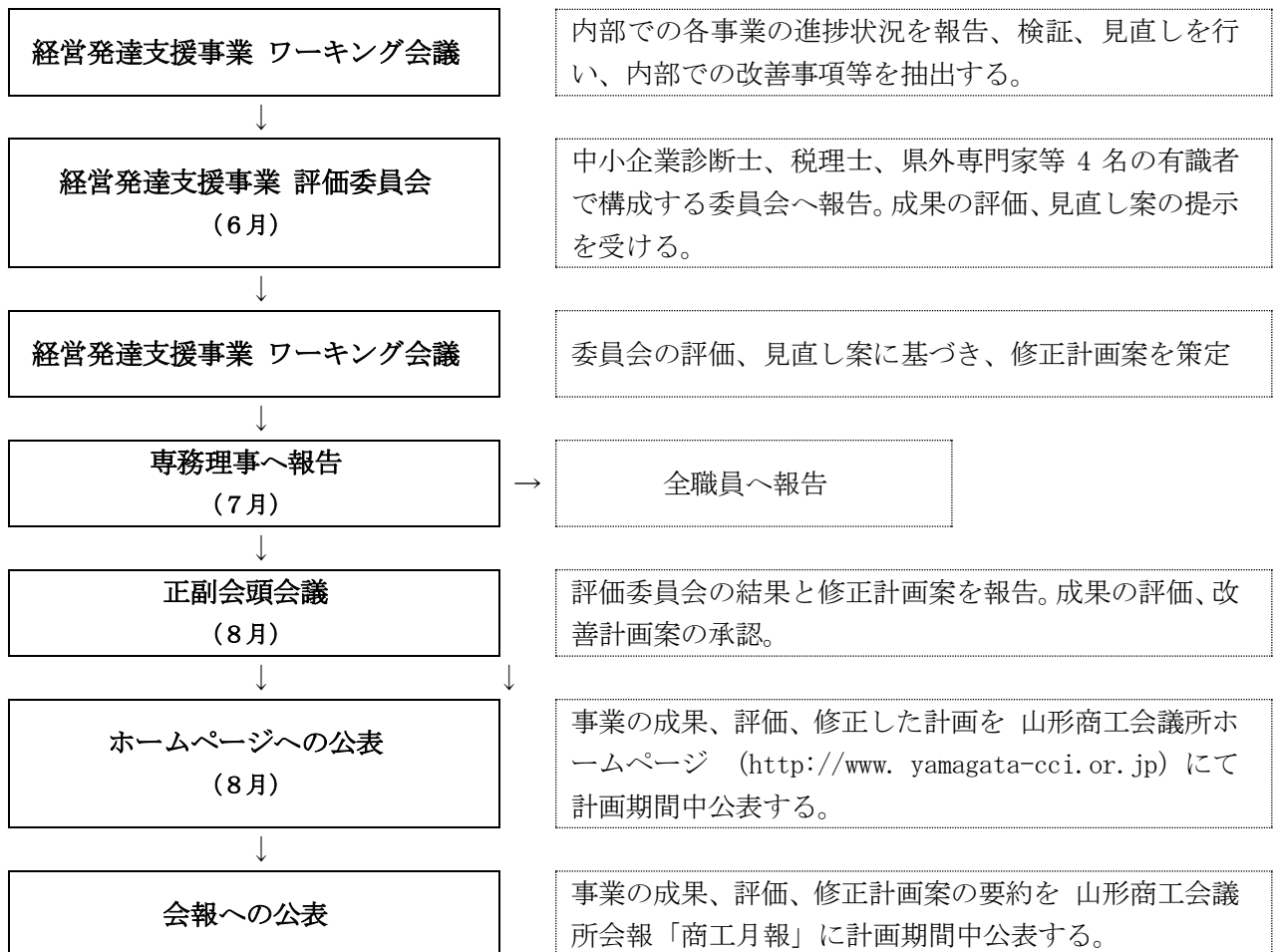
④専門家派遣支援時には、経営指導員や若手一般職員を積極的に帯同させ、専門家から伴走支援に必要なヒアリング手法や提示力などのコミュニケーション・スキル等を習得する仕組みを構築するとともに、帯同後は、得られた支援ノウハウ・知見などに基づき「帯同支援報告書」を作成し、「経営指導員等 情報共有会議」において支援情報の共有化とノウハウ移転を図る。

⑤年度末に経営指導員ごと1件の「支援事例発表会」を実施、補助員、一般職員も参加し、相互評価や支援ノウハウ移転の機会とし、組織全体での支援能力向上を図る。

### 3. 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

効果的かつ成果を出せる実施のために、P D C Aサイクルを回す仕組みを構築し、毎年度、本計画に記載した事業の実施状況及び成果について、以下の方法により検証・評価を行う。

(以下は平成28年度実施内容)



(ワーキング会議、評価委員会については、P27:「経営発達支援事業の実施体制」参照)

(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

(平成31年3月31日現在)

(1) 組織体制

経営発達支援事業を確実に実行すべく、以下の組織体制で事業実施にあたる。

(P28：(実施体制・組織体制イメージ図) 参照)

①事業検討・検証

事務局長(統括)、中小企業振興部長、次長、振興部内課長、課長補佐、係長にて構成する「経営発達支援事業 ワーキング会議」を設置し、内部での経営発達支援事業計画の策定と、各事業実施後の進捗状況及び結果を報告、検証、見直しを行い、内部での改善事項等を抽出する会議。

②事業実施部署・人員

中小企業振興部次長が統括し、中小企業振興部内、経営支援課を経営発達支援事業の主管課、経営支援課、地域振興課、商工振興課を実動部署とし、所属する経営指導員13名・補助員4名(一部、総務課所属)が小規模事業者の伴走支援を行っていく。円滑な事業実施のため、随時、地元中小企業診断士からアドバイスを受けながら実施していく。

各経営指導員の実施状況等の報告や資質向上のためのノウハウ、情報共有のために「経営指導員等情報共有会議」を「毎月」実施し、効果的な事業実施を図る。

経営発達支援事業は当所既存事業とも連動させ、一般職員が行う働き方改革推進センター事業はじめ連携できる事業については経営指導員とともに支援を行うなど当所全体での支援体制を構築する。

③伴走支援体制のサポート

小規模事業者の伴走支援体制の構築と事業実施にあたり「経営発達支援事業実施に係る業務効率化検討会」を新たに設置し、業務整理、業務改善策を検討し、経営指導員が効率的かつ効果的支援を行えるよう当所全体として体制整備、側面支援を行い、組織全体としてのバックアップ体制を構築する。(平成28年度より実施する)

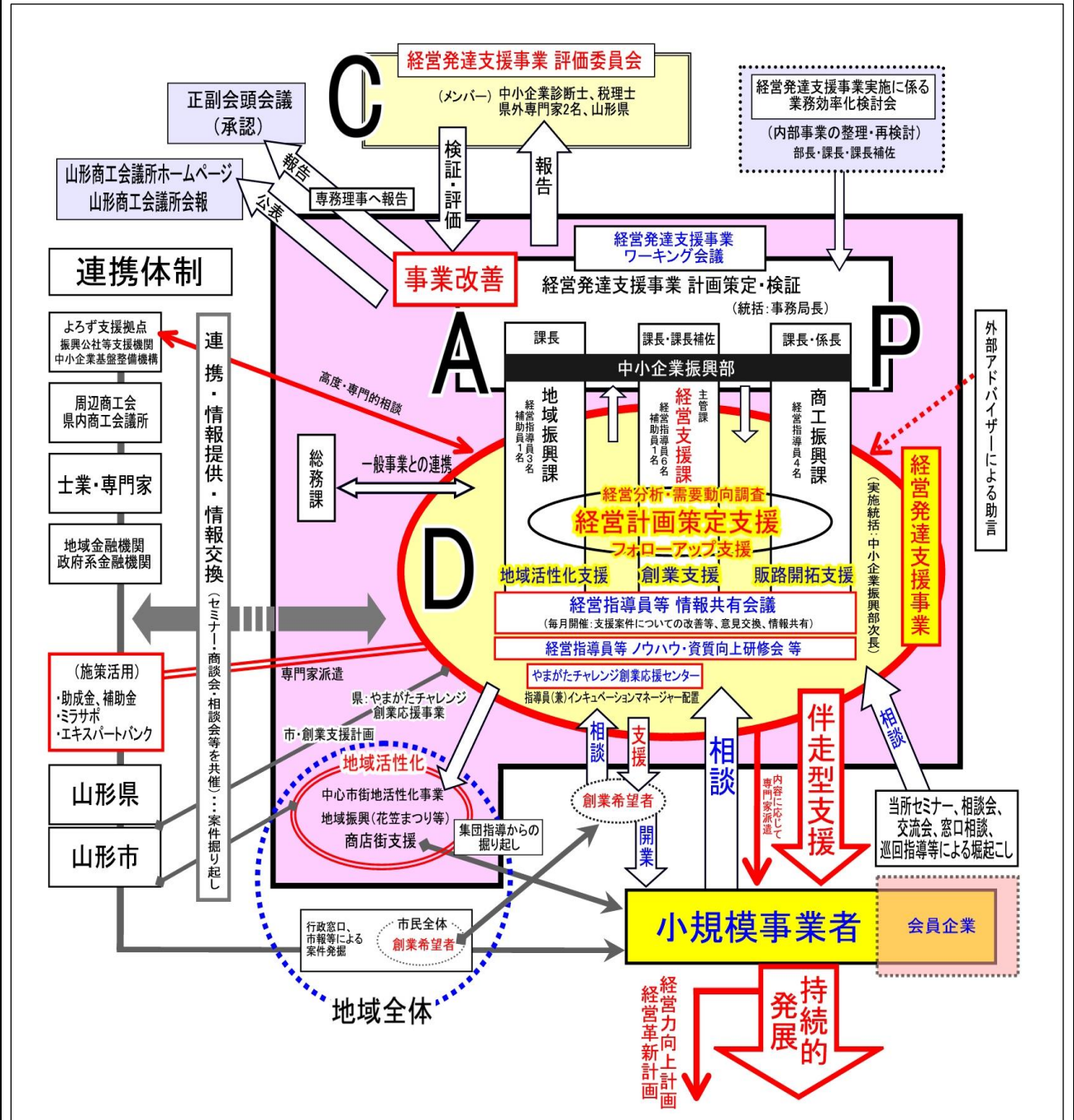
支援現場での効率的かつ適切な情報提供のため、「伴走型経営支援システム」による情報蓄積、一元化により経営指導員間の情報共有を行う他、タブレット、クラウドにパンフレットや支援策データを蓄積し解決ツールをして活用する。当所事務所とメール等でタイムリーな情報を転送する体制を敷き、ロスのない現場対応を図る。

④その他

経営発達支援事業実施を契機に組織全体の意識付けと、小規模事業者からの相談を明確にすべく、28年4月より、以下の課名の改称を行った。

- ・ 経営相談課 (相談=待ちのイメージ) → 経営支援課 (支援=能動的イメージへ)
- ・ 産業振興課 (以前は労務部署も一体だったため) → 地域振興課 (支援内容が明確な名称へ)

(実施体制・組織体制イメージ図)

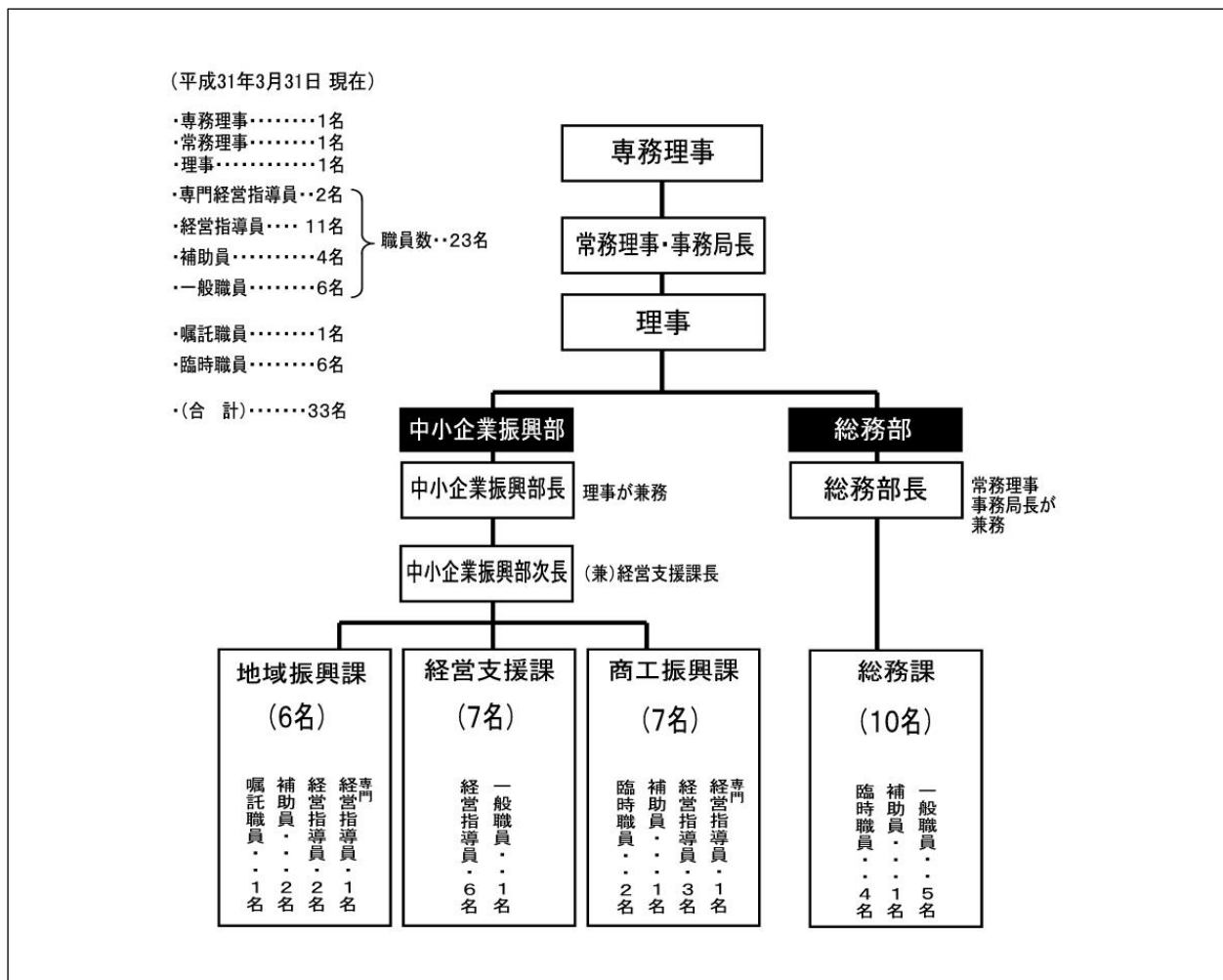




⑤当所全体としては、以下の図の通り、2部、4課制である。

(組織図)

(平成31年3月31日現在)



(2) 連絡先

山形商工会議所

中小企業振興部 経営支援課

〒990-8501

山形県山形市七日町3-1-9 (山形商工会議所会館2F)

TEL 023-622-4666 FAX 023-622-4668

ホームページ <http://www.yamagata-cci.or.jp>

## (別表3)

## 経営発達支援事業の実施に必要な資金の額

(単位：千円)

	27年度 (補正予算)	28年度	29年度	30年度	31年度
必要な資金の額	147,520	152,080	151,620	152,080	151,620
中小企業相談所会計	114,320	115,380	114,920	115,380	114,920
指導員等設置費	87,300	87,300	87,300	87,300	87,300
経営安定特別相談事業費	750	750	750	750	750
経営技術強化支援事業費	2,010	2,010	2,010	2,010	2,010
経営指導員研修会費	780	780	780	780	780
経営支援スキルアップ事業費	0	300	300	300	300
商工支援団体連携事業費	500	500	500	500	500
チャレンジ創業応援事業費	12,900	12,500	12,500	12,500	12,500
販路拡大支援事業費	1,550	1,700	1,700	1,700	1,700
経営発達支援事業費	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
講習会費	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600
金融指導費	1,600	1,800	1,800	1,800	1,800
IT経営推進事業費	1,070	1,420	1,420	1,420	1,420
調査費	260	720	260	720	260
一般会計	33,200	36,700	36,700	36,700	36,700
産業振興費	24,350	25,700	25,700	25,700	25,700
文化観光交通振興費	8,850	11,000	11,000	11,000	11,000

## 調達方法

会費、自己財源（テナント収入）、国補助金、県補助金、市補助金、事業委託費

## (別表4)

## 商工会及び商工会議所以外の者と連携して経営発達支援事業を実施する場合の連携に関する事項

連携する内容			
<p><b>やまがたチャレンジ創業応援事業</b></p> <p>山形県の開業率は5.2%（24年度経済センサス）と、全国でも低い数値となっており、当市においても、経営者の高齢化による廃業が進む状況下で、新規創業者の創出は、地域内消費の拡大、雇用の場の拡大、街の賑わい創出、UIターンによる若者人口増など、地域経済の活性化の一翼を担うものである。</p> <p>25年度より山形県受託にて県内7商工会議所が主軸の総合的創業支援事業の位置づけで「やまがたチャレンジ創業応援事業」をスタート、助成金、セミナー、首都圏説明会、空き店舗情報の提供などの支援ツールを新規に設け、県をあげての創業支援体制を構築した。</p> <p>それぞれに「やまがたチャレンジ創業応援センター」を開設し、当所主催により以下の連携者による、<u>東南・西村山エリアやまがたチャレンジ創業支援ネットワーク</u>を構築。上山市・中山町・山辺町商工会、商工会連合会、中央会、企業振興公社、日本公庫、信用保証協会、山形街づくりサポートセンターを構成メンバーとし、当該事業内容の説明、周知普及、協力体制の確立、創業支援のための各団体事業の情報交換、相談案件の斡旋、人的ネットワーク形成の場として年数回の会議を開催している。支援機関とのネットワークによる「ワンストップ相談体制」、経営改善普及事業で積み重ねてきた記帳・決算指導、マル経融資、労務支援のノウハウと創業計画策定支援、ネットワーク支援機関の創業塾、セミナー（県内で14回開催）の連携（参加者周知、募集）など、「<u>創業準備段階～創業～操業（創業後）～安定期</u>」までの「<u>ワンパッケージ体制</u>」により一貫した支援を行い、創業後のフォローアップを含め継続支援していく。</p>			
連携者及びその役割			
組織名	役割	住所	TEL
山形県商工会連合会	助成金、創業塾、セミナー連携	山形市城南町1-1-1 霞城セントラル	050-3540-7211
山辺町商工会		山辺町大字山辺50	023-664-5939
寒河江市商工会		寒河江市中央1-8-38	0237-86-1211
河北町商工会		河北町谷地字月山堂 654-1	0237-73-2122
朝日町商工会		朝日町大字宮宿 1184-8	0237-67-2207
日本政策金融公庫山形支店国民生活事業	創業融資、セミナー等連携	山形市七日町 3-1-9	023-642-1331
山形県信用保証協会	制度融資、保証	山形市城南町1-1-1 霞城セントラル	023-647-2247
山形県中小企業団体中央会	企業組合支援、セミナー等連携	山形市城南町1-1-1 霞城セントラル	023-647-0360

(公益財団法人) 山形県企業振興公社	創業塾等連携、インキュベーション施設、事業引継支援	山形市城南町 1-1 霞城セントラル	023-647-0664
(株)山形街づくりサポートセンター	セミナー等連携、空き店舗情報	山形市木の実町 10-36	023-665-0357
山形県 (中小企業振興課)	事業委託、全体調整、広報	山形市松波 2-8-1	023-630-2290

(全ての機関、相談案件斡旋を役割とする)

「山形市の創業支援事業計画」

山形市 (雇用労政課)	認定証明書の発行、アドバイス事業	山形市旅籠町 2-3-25	023-641-1212
-------------	------------------	---------------	--------------

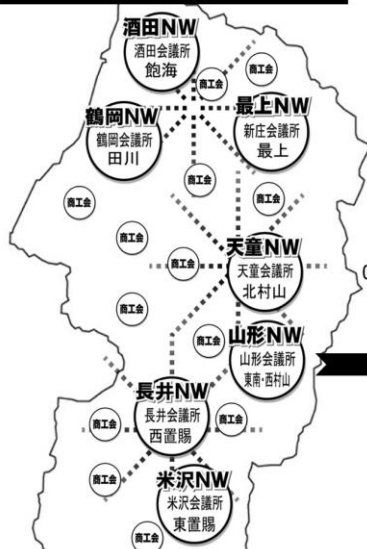
当所及び上記記載の「山形県信用保証協会」、「(公益財団法人) 山形県企業振興公社」、「(株)山形街づくりサポートセンター」が創業支援事業者として創業支援事業計画に参画している。

### 連携体制図

## やまがたチャレンジ創業応援事業 (平成25年4月～実施)

地域経済の発展、雇用促進、ふるさと回帰、街の賑わい創出などを目的にした総合的創業支援事業

会議所、商工会を中心とした山形県内支援機関の創業支援ネットワークを構築



**チャレンジ創業応援事業の支援内容**

- 創業助成金 (中心商店街型空き店舗型150万、Uターン型、一般型75万)
- 各地域での創業塾、セミナー
- 首都圏での説明会・相談会

(商工会議所、商工会の強み)

**ワンストップ、ワンパッケージでの創業支援**

(創業の大半が小規模事業者)

- 創業前
  - 創業
  - 創業後の経営安定化
  - 事業の育て上げ
- 創業計画策定
  - 創業資金調達、斡旋
  - 記帳、決算、申告
  - 軌道に乗った後の経営支援 (事業資金、事業計画、販路拡大、雇用確保)

各機関と連携し経営指導員が伴走して支援

