（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

【仙台市の概況】

仙台市は、宮城県の中部に位置し、県庁所在地かつ東北唯一の政令指定都市。
青葉区、宮城野区、若林区、太白区、泉区の５区から構成され、人口は 1999 年に 100 万人を突破後、増加傾向が続き、2019 年８月には約 109 万人を超え、全国に 20 ある政令指定都市の中で 11 番目に人口が多い。また宮城県全体の人口約 231 万人のうち約 47%が居住し、都市圏人口は 160 万人とされており、東北一の規模をもつ都市といえる。（仙台商工会議所区域は泉区全域と青葉区・太白区の西部の一部を除く地域　約 235 ㎢）

【宮城県における仙台市の位置と仙台市の区別地図（濃緑が仙台商工会議所の支援エリア）】

仙台市内をみると、官公庁や多くの大企業の支店、コンベンション施設などが中心市街地エリア（青葉区）に集積しており、市内を十文字に走る地下鉄東西線・南北線が、市内の主要地域を結んでいる。中心部のほかに北部の泉中央（泉区）や南の長町南（太白区）の副都心化が進み、大型商業施設やマンションが多く林立している状況にある。

一方、中心部から東部の若林区は卸売業者や中央卸売市場などが集積する卸町を始め印刷工業団地、流通事業者の大型倉庫などの商業集積が見られ、中心部北東部の宮城野区内についても、仙台港や国道４号線などの優れた物流条件から流通業が集積している。仙台駅東口エリアは、再開発が進んだことで集合住宅が増加し、さらに東北楽天ゴールデンイーグルスの本拠地スタジアムがあることもあり、活性化が進んでいる状況にある。

また、指定国立大学法人である東北大学周辺には学術・研究機関が集中し、多様な産学官連携の取り組みが行われているほか、東北大学青葉山新キャンパスに「次世代放射光施設」の立地が決定したことで、今後より一層研究開発機能が集積することが期待されている。そのほか市内には、東北大学のほかにも総合大学が複数あることに加え、教育、福祉、医学、薬学、工学など多様な高等教育機関の集積が見られ、「学都仙台」と称されることもある。

観光面では、多くの観光客入り込みのある伝統行事やイベントが数多く開催されており、夏の伝統行事「仙台七夕まつり(入込数：約 200 万人)」や旧・仙台藩地域で江戸時代から続く「仙台初売り」、「仙台・青葉まつり(約 90 万

人)」、「定禅寺ストリートジャズフェスティバル(約 72 万人)」、「仙台クラシックフェスティバル」、イルミネーションイベント「SENDAI 光のページェント(約 230 万人)」などの大規模なイベントが開催されるなど文化都市という側面もあるほか、J1 リーグ「ベガルタ仙台」、プロ野球「東北楽天ゴールデンイーグルス」、B リーグ「仙台 89ERS」の 3 つのプロスポーツチームが本拠地をおき、それぞれのチームに官民一体となった支援組織が存在する日本唯一の街でもある。また市内中心部にある伊達政宗公が築城した仙台城跡のほか、秋保温泉（太白区）や作並温泉（青葉区）などの温泉街、また周辺にも蔵王連峰や日本三景の 1 つに数えられる松島など観光名所が数多くある。

他地域とのアクセスに関しては、東北の主要都市と結ばれた東北自動車道などの道路網や東京駅から仙台駅まで東北新幹線で最短で 90 分など鉄道による首都圏への良好なアクセス条件、また仙台国際空港や仙台国際貿易港による国内外を含む多彩な空路・海路ネットワークを形成するなど、各種交通ネットワークを有しているという利点を活かし、世界も視野に入れた東北の活力還流ハブとしての役割を果たしている。

【仙台市の経済状況】

仙台市の経済状況は、県内名目総生産 9 兆 4,755 億円のうち 5 兆 3,662 億円（約 57%）を仙台市が占めており、また県内にある事業所数 10 万 2,026 事業所のうち仙台市内の事業者は 48,419 事業所と約 50%を占めているなど、その経済規模は非常に大きく、その経済動向は宮城県だけでなく、東北全域を見ても重要な役割を担う都市といえる。（総生産は 2016 年度宮城県民経済計算年報、事業所数は 2016 年度経済センサスより。以下、この項同じ。）

大規模商圏をもつ仙台地域の産業構造は、遡ると藩政時代から行政の中心として商業、また街道・水運の流通拠点として栄え、明治以降も自然障壁が少なく、太平洋に開けた平野部が多いという地勢的条件から、行政・経済・学術研究・社会インフラなどの中枢機能が集積し、東京と東北各地を中継する卸・物流拠点として発展してきた。

また、戦後の経済の高度成長に伴い、企業の東北拠点としての支店進出が進んだ結果、製造業を中心とする第２次産業よりも商業・サービス産業を中心とした第 3 次産業に非常に特化した産業構造の消費都市として発展してきたといえる。

上記のとおり、商業・サービス産業を中心として成長してきた仙台市では、現在も第 3 次産業が 87.8%を占め、中でも卸売・小売業（14,101 者、29.1%）、宿泊・飲食業（6,032 者、12.5%）、建設業（4,472 者、9.2%）の上位 3 業種で全体の約 50%を占めている現状で、中小企業・小規模事業者についてみても、同様である。

また、仙台市内の民営事業所における支社・支店の占める割合は 42.9%と、政令指定都市の中でも最も高く、「支店経済」と言われ、その支店割合の多さによって、市内事業所の所得が本社等のある市外へ流出している状況にある。

その中で、仙台市内に本社を置く企業 25,813 社を事業規模でみると中小企業の割合が高く、中小企業の割合が 99.6%（小規模事業者を除く中小企業：4,880 社、小規模事業者：20,828 社）を占めており、小規模事業者のみでの割合では 80.7%となっている。

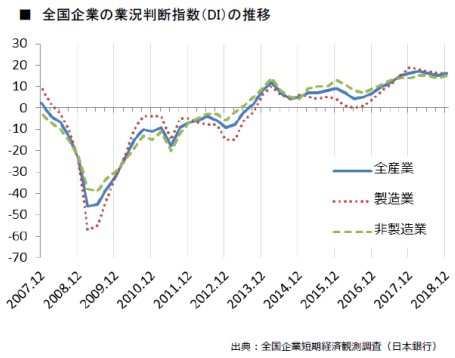
仙台商工会議所管轄区域における小規模事業者の割合（2014 年宮城県独自集計による）は 71.6%となっている。

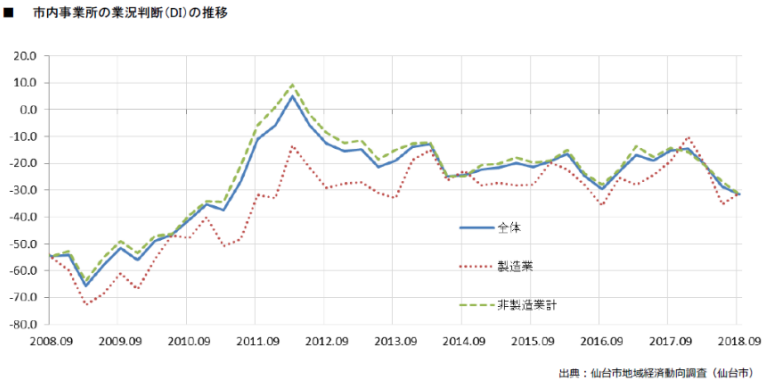
＜仙台商工会議所管轄区域事業者数及び主な業種別割合＞

	2012 年度当所管轄市内事業者			2014 年度当所管轄市内事業者		
	事業者数	うち小規模事業者	構成比割合	事業者数	うち小規模事業者数	構成比割合
卸売・小売業	9,871 者	**7,138 者**	29.1%	10,391 者	**7,445 者**	28.7%
宿泊・飲食業	4,240 者	**3,066 者**	12.5%	4,526 者	**3,243 者**	12.5%
建設業	3,053 者	**2,208 者**	9.0%	3,295 者	**2,361 者**	9.1%
不動産・物品賃貸業	2,782 者	**2,011 者**	8.2%	2,860 者	**2,049 者**	7.9%
生活関連サービス・娯楽業	2,782 者	**2,011 者**	8.2%	2,897 者	**2,075 者**	8.0%
その他業種	11,194 者	**8,094 者**	33.0%	12,238 者	**8,768 者**	33.8%
合計	33,922 者	**24,528 者**		36,207 者	**25,941 者**	

出所：合計値は経済センサス-基礎調査を県が独自集計したもの、業種別事業者数は経済センサスの業種別構成比を参考に当所にて算出
（県の独自集計は 2014 年値が最新データである。）

仙台市内の事業所の景況感については、仙台市が四半期ごとに実施している「仙台市地域経済動向調査」によると、景気動向指数（DI）は、2012 年 3 月にプラスとなったが、2014 年 6 月には消費増税の影響を受け下降し、それ以降は小幅な上下を繰り返しながらほぼ横ばいで推移している。全国企業の業況判断指数（DI）が、リーマンショックによる不況時を底にして、東日本大震災や消費増税の影響を受けて一部下降しているものの、現在まで緩やかな上昇を続けている状況と比較すると厳しい景況感にあるといえる。また、2018 年の宮城県内の企業倒産（負債総額 1 千万円以上）の件数は 111 件で、前年比 35.4%の増加、2 年ぶりの増加となっており、阪神淡路大震災後の神戸市で起きた震災特需後の長期的経済の停滞と冷え込み倒産の増加は今後の仙台市内においても起きうることと考えられるため、注視していくことが必要と考えられる。





②課題

上記、現状を踏まえた仙台市の課題として、以下のことがあげられる。

・2015 年度の名目市内総生産額が初めて 5 兆円を超えたものの、産業別に見ると、復興特需による建設業の生産額の増加がその要因であり、他の産業はほぼ横ばいの傾向にあることから、復興需要の収束による減少が予測される。また東北地方は高齢化率、人口減少率、消滅可能性都市の割合が全国平均と比べていずれも高くなっており、仙台市についても 2020 年頃に人口が 110 万人弱でピークを迎え、その後も緩やかに減少を続ける見込みにあることから、消費の縮小による売り上げの低迷、また労働人口の減少による人材確保難、高齢化人口比率の大幅な上昇、総生産の減少などが今後顕在化してくる状況にある。

また、仙台市が実施する地域経済動向調査でも、業種別の課題として、小売業、卸売業、建設業、製造業では競争の激化に伴う売上・受注の低迷・不振をあげており、サービス業、飲食業、運輸業では求人・人材難、人件費の高騰をあげている。

そのため、すべての業種について、現状の外部・内部環境の分析などを行い、経営状況を把握したうえでの将来の経営環境の変化を見据えた事業計画の策定および実行により競争力を高め、小売業・飲食業・サービス業などローカルビジネスを展開する市内事業者割合の高い業種については、消費者ニーズをとらえた付加価値の高い商品・サービスの提供や、販路開拓による域外への新たな商品・サービスの展開、生産効率向上による経営体質の強化などを進めていく必要がある。

・経営者の平均年齢は全国的にも年々高齢化している中で、宮城県についても 60.2 歳と全国平均年齢の 59.7 歳よりも高く、後継者不在による黒字倒産も含め、倒産・廃業による雇用や技術・ノウハウの喪失は地域経済の衰退につながる恐れがある。そのため業種に関わらず、親族あるいは従業員、第三者への事業承継に向けた取り組み支援、また事業承継後の持続・発展に向けた支援の強化などを進めていく必要がある。

・「学都仙台」と称されるように高等教育機関が集積しているにも関わらず、新規大卒者の宮城県内での地元就職率は約 4 割と、他地域に比べて低い状況にあり、更に 2017 年の東京圏への転出超過数が全国で一番多く、東北全域の若者が仙台市を経由して首都圏へ流出している状況にある。

そのため、産学官連携や先端技術を活用した新たなビジネスの創出や創業支援、上記経営体質強化による既存事業者の成長支援、既に競争力をもつ事業者の顕在化支援などにより、新規大卒者を含む若者に対し地元定着を促す取り組みを進めていく必要がある。

（２）小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①地域内における 10 年先を見据えた長期的な振興のあり方

地域経済の支えとなっている中小企業・小規模事業者が持続・発展していくことが、将来的な仙台市の振興のためには重要といえる。そのためには、既存事業者の経営力強化支援、事業承継支援や新規創業支援などにより、事業者が競争力をもつための伴走支援をしていかなければならない。以上を踏まえて、当所は中小企業・小規模事業者が克服すべき様々な経営課題に対し、職員のスキルアップや専門家・他の支援機関等との連携協力関係を構築するなど相談体制を整備し、継続的な経営状況分析や事業計画策定、需要の開拓など事業者に寄り添った経営支援を実施していくことで、中小企業・小規模事業者の持続・発展を図る。さらには、当所が地域の事業者や行政と連携し、地域経済の活性化に向けた観光事業やインバウンド拡大に向けた取り組み等を実施し、交流人口の増加による消費拡大を図っていく。

②仙台市経済施策との連動性

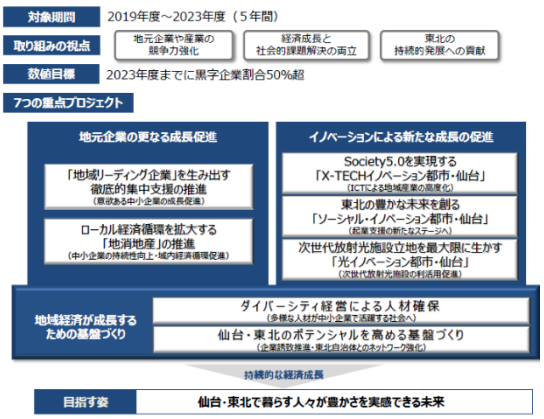
仙台市では市内の約 9 割を占め、経済活動、雇用などの担い手である中小企業・小規模事業者の持続・発展に向けて、2019 年 3 月には「仙台市経済成長戦略 2023」及び「仙台市交流人口ビジネス活性化戦略」という経済産業、交流人口拡大の両分野に関する二つの新たな戦略を策定した。

「仙台市経済成長戦略 2023」は、人口減少社会の到来や経済のグローバル化の進展など、地域経済を取り巻く環境の変化に的確に対応し、持続的に発展させていくために、仙台市が集中的に取り組むべき経済施策の方向性を取りまとめたものであり、2019 年度から 2023 年度の経済産業政策全般の指針である。

本戦略においては、「地元企業の更なる成長促進」、「イノベーションによる新たな成長の促進」、「地域経済が成長するための基盤づくり」からなる３つの柱と、①意欲ある中小企業の成長支援、②中小企業の持続性向上、域内経

済循環促進、③ICT による地域産業の高度化、④起業支援の新たなステージ向けた支援、⑤次世代放射光施設の利活用促進、⑥多様な人材が中小企業で活躍する社会の実現、⑦企業誘致推進・東北自治体とのネットワーク強化 7 つの重点プロジェクトを掲げ、小規模事業者を含む中小企業への支援施策を中心に実施することとしている。

その中で、当所は創業支援においては、他の経済団体、支援機関とともに「せんだい創業支援ネットワーク」に参画して連携をしており、また事業承継支援においては、2018 年に仙台市と仙台市の産業支援機関である仙台市産業振興事業団とともに事業承継支援に係る連携協定を締結し、仙台商工会議所内に「事業承継センター」を設置したほか、商品開発を含む販路開拓支援、商店街活性、若者の地元定着など、仙台市の戦略等と方向を一致させた様々な施策を連携して展開している。「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」も同様である。



「仙台市経済成長戦略 2023」

「仙台商工会議所中期ビジョン 2019～2021 年度」

③仙台商工会議所の小規模事業者支援の取組と役割

仙台商工会議所としては、2010 年から 3 か年毎に中期ビジョンを策定し、地域経済総合団体という立場のもと、域内事業者・地域経済の活性に貢献することを目的に「企業活力」「地域力」「組織力」の 3 つの力を強化することを目指し、様々な事業運営をしてきている。

2011 年に発生した東日本大震災後は、地域事業者の多様な相談に応じるべく緊急相談窓口の設置、地域事業者の被災状況確認、国・県・市への緊急要望など、事業継続に向けた対応を行った。また仙台市のみならず東北沿岸部を中心とした被災事業者支援事業として全国からの支援により展開した「遊休機械無償マッチング支援」や水産加工業を中心に販路回復・拡大支援事業として「伊達な商談会」「東北復興水産加工品展示商談会」の開催、風評被害払拭に向けた取組など被災事業者の復興を支援してきたほか、震災による経営環境変化を乗り越えるための支援事業を実施してきた。

その中で、小規模事業者への取り組みとしては、創業時も含め企業ライフサイクルに関わらず経営計画策定、資金繰り、経営安定、事業承継など個社のあらゆる経営課題への対応を経営指導員や連携する外部専門家などの協力のもとに支援を実施してきたほか、被災事業者を中心とした販路回復・開拓に向けた商談会事業を展開、さらに個社支援だけでなく、より多くの事業者の経営力強化に向けた各種セミナーの実施、ビジネス拡大のための交流会の開催などにより「企業活力」を高めるために事業運営を行ってきた。

また「地域力」強化として、地域固有の伝統文化・祭りである「仙台七夕まつり」や「仙台初売り」については、運営事務局として、仙台市を中心とした行政各機関や市内の商店街・商店会組合と連携したまつり等の運営によって、地域活性、交流人口拡大などで小規模事業者支援を図ってきた。

第 4 期となる中期ビジョン（2019 年～2021 年）においても人口減少や経済のグローバル化、IoT や AI、ビッグ

データなどによる技術革新の進展など経営を取り巻く環境変化への対応を念頭においた施策の展開を推進していくこととしている。今後も小規模事業者支援の中核機関として、東日本大震災からの復興の先を見据えて、今後懸念される経済の停滞・縮小に対し、事業者が持続発展的な経営活動ができるよう、経営状況分析、事業計画策定、販路開拓、人的資源、資金繰りなどを個別あるいはセミナーによる集団で直接的に支援するとともに、固有の伝統・祭りの継承による賑わい創出、また行政や各支援機関、関連団体との調整機能や要望活動により間接的な支援を実施していくこととする。

また当所としては、2021 年度に仙台市の総合計画と都市計画マスタープランの改定が予定されている中、仙台市が目指すべき将来像を商工業者の目線で検討する「仙台活性化まちづくり 2030 検討委員会」を設置し、提言を行うほか、上記記載の「仙台市経済成長戦略 2023」を仙台市が推進していく中でも地域総合経済団体として寄与していくことで、仙台市とともに会員／非会員を問わず小規模事業者の持続・発展を伴走支援していくこととする。

（３）経営発達支援事業の目標、および目標の達成に向けた方針

小規模事業者が置かれた現状および課題とそれに基づく当所の長期的な振興のあり方を踏まえ、本事業の目標および方針を下記の通り設定する。

目標①外部環境変化に関わらず、小規模事業者が持続・発展するための伴走型支援の実施

方針①人口減少、労働力不足、復興特需の収束などによる経済の停滞、消費形態の変化など、業種・業態に応じた外部環境分析を小規模事業者とともに経営指導員も理解を深め、さらに財務諸表などの数字的側面だけでなく、スキルや知識・経験、情報など経営資源を明確にすることで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、持続発展に向けた事業計画策定、IT 活用等による業務の効率化、商品開発支援を含む販路開拓、人材確保等を伴走支援し、外部環境の変化にも対応できるよう小規模事業者の競争力を高める。

目標②創業、事業承継支援による地域経済の活性化

方針②仙台市内に本店を置く企業のうち、中小企業・小規模事業者の割合は、全国の各地と同様に高く、また経営者の平均年齢についても高い現状にあるため、創業あるいは事業承継による新陳代謝は、地域経済の活性化、雇用機会の創出を図るうえでも非常に重要といえる。

本事業においても、創業、事業承継のいずれも伴走支援を実施し、さらに新たに事業経営をすることとなる経営者・個人事業主の持続・発展経営に向けた知識の習得機会としてのセミナーやネットワーク構築としての交流会等を実施し、地域経済の活性化に対して寄与することとする。

目標③地域伝統行事などの観光資源を通じた地域経済の活性化

方針③「仙台七夕まつり」や「仙台初売り」など、地域固有の伝統文化や観光資源を通じた交流人口やインバウンドの増加による消費拡大は小規模事業者への波及効果が大きいことから、地域の資源だけでなく仙台をゲートウェイとした東北一体での回遊推進に向けて仙台市、宮城県、関係機関とともに連携をしながら仙台国際空港や仙台国際貿易港などの利用促進、路線拡充、機能強化により、間接的に小規模事業者の持続発展的経営を支援する。

目標④上記目標達成に向けた小規模事業者への会議所事業の理解促進

方針④いずれの小規模事業者支援についても、前提として域内の小規模事業者への会議所の支援内容の理解促進がなければならない。そのため、会員/非会員問わず、事業内容の浸透を目指した周知広報活動、巡回を実施し、また仙台市との共同事業の展開をすることで小規模事業者から最も身近な支援機関という認識の定着を図ることとする。

目標⑤商工会議所職員の能力向上と組織力の強化

方針⑤小規模事業者支援の中核機関としての役割を果たすため、経営指導員を中心とした職員の支援スキルの向上と所内組織力強化、伴走型支援に資するノウハウ・情報の蓄積を行っていく。また専門知識を必要とする相談にも対応できるように専門家や他の支援機関と連携も図ることとする。

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（令和２年４月１日 ～ 令和７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

２．地域の経済動向調査に関すること

（１）現状と課題

地域の経済動向を把握することは経営状況分析・事業計画策定支援など経営発達支援事業を実施する上で重要である。当所ではこれまで中小企業基盤整備機構が公表する「中小企業景況調査報告書」の当所対象先に対する調査の実施や「市内中心部商店街通行量調査」などを実施しているが、中小企業景況調査については対象件数が限られていること、通行量調査については、主要エリアの調査のみとなっていることなど、必ずしも市内小規模事業者の持続発展的な経営を支援する基礎資料となる調査とはいいきれないものであった。また、国が運用する産業構造や人口動態、人の流れなどに関する官民のビッグデータを集約し、可視化をする地域経済分析システムである「RESAS」についても、十分に支援に活かしきれていないことが課題としてあげられる。

そこで、本事業として、①仙台市が実施する「仙台市地域経済動向調査（DI 調査）」を今後共同で実施し、小規模事業者に関連するデータの収集・分析の実施、②地域経済分析システム（RESAS）を活用した地域経済動向分析の実施、③各種統計データの収集と活用などを通じて、地域経済の把握を実施し、今後は調査内容の周知と巡回指導・窓口相談時において、小規模事業者への積極的な情報提供に努めていく。

（２）事業内容

①小規模事業者を対象とした経済動向調査の実施

仙台市は四半期毎に大規模企業 200 社、中小企業者 800 社（うち小規模事業者 400 社）合計 1,000 社を対象に「仙台市地域経済動向調査（DI 調査）」を実施しているため、今後は同調査を仙台市・仙台商工会議所の共同事業として実施しながら、的確な経営動向の把握に努めることとする。

【調査対象】市内の大規模企業 200 社、中小企業者 800 社（うち小規模事業者 400 社）合計 1,000 社
【対象業種】製造・建設・運輸・卸売・小売・飲食サービス・サービス・不動産業
【抽出方法】総務省統計局の年次フレームから業種や規模別に無作為抽出
【調査項目】売上高、仕入価格、資金繰り、設備投資、経営課題、景況状況など
【調査方法】民間調査会社への外部委託による郵送アンケート調査
【分析手法】調査会社の報告書をもとに、各調査項目について業種別や小規模事業者と中規模の企業との差異分析などを経営指導員が行う。

②地域経済分析システム（RESAS）を活用した地域経済動向分析の実施

国が運用する産業構造や人口動態、人の流れなどに関する官民のビッグデータを集約し、可視化をする地域経済分析システムである「RESAS」を活用した地域の経済動向分析を経営指導員と当所で委嘱する中小企業診断士が行い、年 1 回公表する。また、分析内容について、事業計画策定支援等にも活用していく。

【分析手法】・「地域経済循環マップ・生産分析」 →何で稼いでいるか等を分析
・「まちづくりマップ・From-to 分析」 →人の動き等を分析
・「産業構造マップ」 →産業の現状等を分析

③各種統計データの収集と提供

仙台市内のみならず県内、全国的な景況感が把握できるような以下の各種公的統計データを収集する。収集データは、経営状況分析上の外部環境分析などで活かすほか、当所ホームページ上にリンクを貼り、情報提供を実施する。

【収集する統計データ】

●宮城県：宮城県景気動向指数、●七十七銀行：県内企業動向調査結果、
●東北経済産業局：管内経済動向、●中小企業庁：中小企業景況調査報告書、
●日本政策金融公庫：全国中小企業動向調査結果・全国小企業月次動向調査結果、
●総務省：経済センサス

（３）成果の活用

①小規模事業者を対象とした経済動向調査の実施、②「RESAS」を活用した地域経済動向分析の実施については、当所ホームページや会報誌・メルマガを活用した周知、巡回・窓口での相談対応時の報告書の提供のほか、仙台市ホームページ、仙台市産業振興事業団メルマガなどでも周知することとし、③各種統計データの収集については、当所ホームページに掲載し、広く管内事業者等に周知するとともにいずれも経営支援に活用していく。

（４）目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
①経済動向調査および公表回数	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
②「RESAS」を活用した経済動向分析および公表回数	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
③各種統計データの収集および情報提供回数	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

３．経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

小規模事業者の持続・発展のためには、市場・顧客ニーズの変化や競合の有無などの外部環境と各種経営資源等の内部環境を定量面・定性面から分析をし、そこから経営課題を明らかにしたうえで、明確な目的・目標を設定した事業計画の立案が必要といえるが、当所でその有用性を十分に啓発できていなかったこともあり、これまでの当所の経営状況分析支援は、融資相談時や補助金申請等の必要の際に実施されることが多かったことが課題としてあげられる。また、その分析の内容についても相談内容や各経営指導員により手法や支援レベルにバラつきがあったことも課題といえる。

そこで今後は、①経営状況分析を行った小規模事業者へフィードバックする統一フォーマットの策定、②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）を行い、③定量面、定性面の両側面からの経営状況分析を実施していく。

（２）事業内容

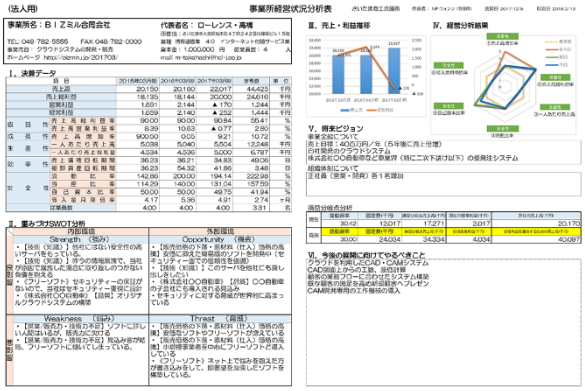
①経営状況分析様式（統一フォーマット）の策定

これまでは、融資相談や補助金申請相談、当所で委嘱する中小企業診断士等の相談対応時など経営状況を分析する機会は複数あったものの、それぞれの対応内容によって小規模事業者へのフィードバックの方法は異なっていたため、今期については、すべての経営状況分析機会でのフィードバック内容を統一するフォーマットを策定する。

フォーマットについてはヒアリングシートを用いながら、まずは簡易の経営状況分析表（A4 サイズ）を策定し、その分析結果から事業計画策定の検討を希望する事業者などについては、財務分析や各種分析手法を用いた自社の現状、目標、課題など、定量・定性面をわかりやすく把握できる詳細な経営状況分析表（A3 2 シート）を策定・提供する。

なお、事業承継に関する相談時については株式評価など異なる視点が必要となるため、上記に必要事項を追加したフォーマットを取り入れることとする。

統一フォーマットを策定することで、経営指導員同士での情報共有や経営状況の把握を明確にすることとする。



【統一フォーマット案】

②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）

・経営状況分析支援を案内するチラシ等の作成と周知

これまで経営状況分析や事業計画の策定を行っていなかった事業者にも、取組を前向きに捉えてもらえることを意識したチラシを作成し、巡回や窓口対応、窓口専門家への経営相談対応時（税務相談・労務相談・IT 活用・マーケティングなど）、セミナー時にチラシを配布し、また会報誌への折り込み、ホームページにて周知をする。チラシには経営状況分析支援により、どのようなフィードバックをするのか、またどれくらいの所要時間を必要とするのかなどをわかりやすく記載することで経営状況分析を促すこととする。また同様の内容を会報誌の誌面においても展開することで事業の周知を図る。

・小規模事業者向け公的融資制度「マル経融資」対応先、資金調達支援先への案内

マル経融資先については、日本政策金融公庫への推薦に向けて財務分析の実施と外部・内部に関するヒアリングを実施し、状況に応じて経営計画の策定を促しているが、すべての事業者に対してフィードバックをしているわけではない。また日本政策金融公庫への普通貸付による資金調達支援についても同様な状況にあるため、前述のチラシの案内をしたうえで経営状況分析のフィードバックを推進していく。

・「小規模事業者持続化補助金」や「ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金」等申請支援先への案内

いずれの補助金についても、補助金申請様式策定支援を通じて経営状況分析を実施しているが、統一フォーマットによる分析を支援のファーストステップとすることで、申請に向けた経営状況の見える化を促していく。

・事業承継相談対応先への案内

平成 30 年度より当所に設置した「事業承継センター」については、相談者は小規模事業者かつ親族・従業員への承継を希望される方が多いため、自社の株式評価の算定や今後の承継に向けた分析を促すこととする。

・経済動向調査先への案内

前掲の仙台市と共同で実施する「仙台市地域経済動向調査(DI 調査)」へのチラシ同封による周知を実施する。

③経営状況分析の実施

前掲の取り組みにより経営状況分析を支援することになった事業者に対して、以下の定量面と定性面双方の分析を実施する。分析には経済産業省から提供されている経営診断ツール「ローカルベンチマーク」や、「BIZミル」等を活用していくこととする。

あわせて各産業の業種別の産業動向については、刊行済の調査レポート等を購入し分析に活用することとする。

【分析項目】

・定量分析

直近 2 期または 3 期分の貸借対照表や損益計算書等の財務諸表の数字に基づいて、会社の【収益性】・【安全性】・【生産性】・【効率性】・【成長性】を分析する。

【収益性分析】売上高総利益率、売上高営業利益率など
【安全性分析】流動比率、自己資本比率など
【生産性分析】労働生産性など
【効率性分析】総資本回転率など
【成長性分析】前年比増収率・前年比増益率など

・定性分析

財務諸表によらず、非財務的な内容である事業者の資産や商品、ノウハウ、技術、人的資源など内部環境の分析による強み・弱みの把握と外部環境の把握により、小規模事業者の課題と解決策を明らかにする。分析手法としては３C 分析および SWOT 分析などの経営状況分析のフレームワークを活用して実施することとする。

【分析手法】

前掲の統一フォーマットを活用しながら巡回や事業者が窓口を訪問した機会などにヒアリングを行い、経営指導員、窓口専門家が分析を行う。事業承継に係る経営状況分析については、資産価値評価等による株式評価価額も分析を実施する。

（３）経営状況分析結果の活用

分析結果については、担当した経営指導員が対象事業者を巡回してフィードバックし、課題点を共有するとともに、状況に応じて、当所で委嘱する中小企業診断士等の専門家と連携するなどして改善支援を行うこととする。併せて、課題解決に向けた事業計画策定支援につなげて継続支援を実施する。

また、分析結果は、データベース化し、内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

（４）目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
経営状況分析の周知事業所数 （延べ数　下記支援対象先含む）	-	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
うち、経営相談対応先数	400	400	400	400	400	400
うち、融資支援対象先数	180	180	180	180	180	180
うち、補助金申請対象先数	80	80	80	80	80	80
うち、事業承継支援対象先数	20	20	20	20	20	20
目標経営状況分析件数	350	350	350	350	350	350

４．事業計画策定支援に関すること

（１）現状と課題

事業の持続・発展を推進するためには、前述した様々な調査結果や経営状況分析結果を有効に活用した具体的な事業計画の策定が不可欠であるが、経営状況の分析と同様、当所でその有用性を十分に啓発できていなかったこともあり、具体的な事業計画や目標を立てることなく、経験やイメージのみで経営を行っている小規模事業者も少なくない。

また、これまでの当所においての支援機会は、創業時や小規模事業者持続化補助金等の申請時、経営状況が悪化した際の窓口専門家を交えた事業計画策定支援を主としてきたが、策定した計画の内容は相談内容や各経営指導員により手法や支援レベルにバラつきがあったことが課題といえる。

そこで今後は①事業計画策定を行った小規模事業者へフィードバックする統一フォーマットの策定をしたうえで、②経営状況分析事業者への事業計画策定支援の実施、③創業希望者への事業計画策定支援を実施し、創業期、成長・成熟期、事業承継期といったステージに合わせた経営課題解決のためのビジネスモデル再構築、需要を見据えた事業計画策定支援を行う。また目標事業計画策定件数については、これまで事業計画策定後のフォローが、支援先によって支援内容や頻度などにバラつきがあり、必ずしも充分な支援内容・頻度でなかったことから、本計画では売上・利益等の経営データを把握したうえで定期的にフォローし、事業計画目標の全事業者達成に向けて支援の質を高めることができるように、目標件数を見直すこととする。

（２）支援に対する考え方

今後の少子・高齢化による人口の減少、労働人口の減少による人材確保難などを想定すると、支援先の小規模事業者が既存の商品・サービスや顧客・販路を維持することのみを目指すのでは、事業の持続・発展は難しいと考えられる。

そのため、①新商品・新サービスの開発や新規事業展開、②新たな販売方法による販路の開拓・顧客の獲得、③業務の効率化などをどのように計画し、実行していくかが重要となる。

そこで当所としては、経済動向調査の結果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に加えて需要動向調査等を活用し、経営指導員とともに中小企業診断士等の専門家と連携しながら事業計画策定支援を実施していくこととする。

（３）事業内容

①事業計画策定様式（統一フォーマット）の策定

経営状況の分析同様、これまで融資相談や補助金申請相談、当所で委嘱する中小企業診断士等での相談対応時など、それぞれ支援内容によって事業計画の様式が異なっていたため、事業計画策定支援でのフィードバック内容を統一するフォーマット（事業計画の様式）を策定する。

フォーマットについては、経営状況分析の結果を踏まえたうえで、経営理念、現在の事業内容、課題、今後の事業展開、新事業展開上に想定される課題を明確にしながら、今後 5 年間の事業構成を踏まえた売上・利益目標・資金計画を策定する。

なお、事業承継を検討する事業者については、上記フォーマットに加えて事業承継計画などの策定支援も実施し、創業希望者については、日本政策金融公庫の創業計画書なども活用しながら支援を実施していくこととする。

【統一フォーマット案】

②経営状況分析事業者への事業計画策定支援の実施

経営状況分析事業者への引き続きの支援として事業計画策定を促し、支援にあたっては、（２）支援に対する考え方に記載のとおり経営指導員に加えて当所で委嘱する中小企業診断士等とともにあたることとする。

また事業承継を検討する事業者については、現経営者だけでなく、承継者も交えて事業計画策定支援をすることで円滑な事業承継を支援する。

③創業希望者への事業計画策定支援

これから創業を希望する方々については、提供する商品・サービスに関する豊富な知識を有していることが多いが、事業経営に関する知識、財務面、労務面、販路開拓などの幅広い知識を有していることは少ない。そこで、創業時の資金調達の有無に関わらず、経営状況の分析で用いる SWOT 分析や３C 分析などのフレームワークを活かしながら、事業計画の策定を支援する。

（４）目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
目標事業計画策定件数	150	120	120	120	120	120

５．事業計画策定後の実施支援に関すること

（１）現状と課題

事業の持続・発展を推進するためには、経営状況分析や事業計画の策定、策定した事業計画の目標達成に向けた継続的な取組が必要であり、当所も伴走支援を実施していくことが重要であるが、現状においては、事業計画策定の目的が、資金調達や補助金採択となっていることが多く、事業計画策定支援後のフォローアップについても、売上・利益等の経営数字を把握したうえでの進捗状況のフォローは、その頻度も含めて充分でないケースもあるなど支援先によってバラつきがあったことが課題といえる。

今後については、資金調達や補助金採択はあくまでも事業計画の到達目標達成のための「手段」であり、小規模事業者が持続・発展することが「目的」であることを再認識し、策定した事業計画の到達目標達成に向けて、これまで以上に踏み込んだ伴走型支援を積極的・継続的に実施するため、①定期的なフォローアップ、進捗管理を実施していくこととする。

（２）事業内容

①定期的なフォローアップの実施

事業計画を策定した事業者の全てを支援対象とし、事業計画策定支援を行った経営指導員が最低半年に１回、巡回または窓口での対面を原則としてフォローアップを実施する。事業計画と進捗状況に乖離があった場合、あるいは新たな経営課題が生じた場合や、創業支援先や事業承継支援先など経営状況の不確実性が高い、計画外の課題などが生じやすい環境である場合などについては、経営指導員に加えて、委嘱する中小企業診断士等の専門家と連携しながらフォローの頻度を増やし、現状の経営状況を踏まえた再度の事業計画策定を支援し、3 年程度の長期的なフォローにより、すべての支援事業者が事業計画の目標売上高を達成することを目指す。

また、支援の進捗状況を全担当者が共有することでフォローアップを徹底する。

（３）目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
目標フォローアップ対象事業所数	150	120	120	120	120	120
目標フォローアップ頻度	-	半年に１回				
策定した事業計画の 目標売上高を達成する事業所数	150	120	120	120	120	120

６．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

消費行動や競争環境の変化、今後の少子・高齢化による人口減少など小規模事業者を取り巻く環境は常に変化をしており、その中で、小規模事業者が事業を持続・発展するためには、既存の商品・サービスや顧客・販路を維持するだけではなく、新たな需要の開拓が重要であり、その実現に向けた需要動向の調査は重要といえる。

現状、当所では食品加工事業者などへの販路開拓支援として実施する「伊達な商談会」の参加バイヤーへのヒアリング等を行い、需要動向をサプライヤーへフィードバックをしているが、経営状況分析や事業計画策定支援を行う小売・サービス事業者等への需要動向調査支援は十分に実施できていない点が課題といえる。

また、小規模事業者についても、需要動向調査の有用性や調査方法がわからないという理由から実施していない事業者も少なくないため、今後は、①小売・サービス事業者等に対して自社顧客のニーズ把握のための需要動向調

査アンケートの実施、②「伊達な商談会」を通じた需要動向調査の継続実施、③データベースや公的統計データなどを活用した需要動向収集と情報提供を実施していくこととする。

（２）事業内容

①需要動向調査アンケートの実施

経営状況分析や事業計画策定支援を行った小売・サービス事業者等を対象に、自社顧客のニーズ把握のため、自社店頭等で実施する需要動向調査アンケートの作成支援を行う。実施にあたり、アンケート内容が効果的な項目・構成となるよう、また、効果的な調査時期の選定などについても支援を行う。調査後は、得られたデータから商品・サービスが自社のターゲットやニーズに即しているかを経営指導員が分析し、支援対象事業者にフィードバックする。

【調査対象】経営状況分析や事業計画策定支援を行った小売・サービス事業者の既存顧客
【調査項目】購入商品・サービス、商品・サービス単価の高低、サービス・接客満足度、その他ニーズなど
【調査方法】店頭等において書面によるアンケート（サンプル数は１者あたり 50 件程度を想定）
【成果の活用】分析結果は経営指導員等が支援対象事業者に分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・サービスの見直し、新たな需要開拓に向けた新商品開発へつなげる。

②「伊達な商談会」を通じた需要動向調査の実施

当所主催「伊達な商談会」に参加する百貨店等バイヤーから売れ筋や商談希望品目、必要数量に加え、需要動向把握に役立つニーズ調査を行う。また商談会は基本的に個別商談の形式をとっていることから、商談後に、食品加工事業者や生活雑貨製造事業者などの出展商品について改善要望など、より具体的なバイヤー意見をヒアリングし、事業者に提供する。

【調査対象】「伊達な商談会」に参加するバイヤー（サプライヤー１社あたり最低１社）
【調査項目】出展商品の見た目、味、価格設定、内容量、パッケージデザイン、市場トレンドとの整合性、改善要望など
【調査方法】商談会後のバイヤーへの経営指導員および当所販路開拓コーディネーターによるヒアリング
【成果の活用】ニーズ調査及びヒアリングの結果は経営指導員等が支援対象事業者に分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、新たな需要開拓に向けた商品の改良・新商品開発へつなげる。

③データベースや公的統計データなどを活用した需要動向収集と情報提供

商品カテゴリーごとの売れ筋ランキングなど消費者ニーズを把握できる「日経 POSEYES」や、「ＲＥＳＡＳ(地域経済分析システム)」の産業・観光・消費・人口マップ、「日経テレコン」などの新聞記事データベースを活用した需要動向情報のほか公的統計データなどを収集し、①需要動向調査アンケートを支援した事業者や新たな需要の開拓に取り組む小規模事業者の事業計画策定の際に活用していく。

【調査項目】支援対象事業者の商品の競合商品等の情報、売れ筋情報など
【成果の活用】事業計画策定支援の際に経営指導員等が分かりやすく情報提供し、より効果の高い計画策定に活用する。

（３）目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
①需要動向調査アンケートの作成支援事業者数	-	10	20	20	20	20
②「伊達な商談会」需要動向調査支援事業者数	10	10	10	10	10	10
③データ活用した需要動向収集と情報提供事業者数	適宜実施	10	20	20	20	20

７．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（１）現状と課題

小規模事業者を取り巻く環境が常に変化する中で、小規模事業者が事業を持続・発展するためには、既存の商品・サービスや顧客・販路の維持を目指すだけなく、新たな需要の開拓は重要といえる。

現状、当所では食品加工事業者などへの販路開拓支援として「伊達な商談会」を実施しているほか、他地域で開催される展示会への出展支援、新たな顧客・販路開拓に向けた新商品・新サービスの開発支援、Web サイト構築や SNS による情報発信など IT を活用した販路開拓支援、市内事業者間の相互交流による販路開拓支援のために交流会の開催を実施していたが、経営状況分析や事業計画策定支援事業者への継続支援として活用しきれなかったことが課題といえる。

今後は、①「伊達な商談会」の実施、②他地域で開催される展示会への出展支援、③IT 活用などによる周知広報支援の実施、④新商品・新サービス開発支援の実施、 ⑤「新商品・新サービス合同プレス発表会」ほか周知広報支援実施、⑥域内事業者同士の交流機会創出による販路開拓支援、⑦仙台市が開催する商品開発・販路開拓支援事業の周知・斡旋などの実施により、経営状況分析、事業計画策定支援をした事業者への継続支援としても支援にあたることとする。

（２）事業内容

①「伊達な商談会」の実施（B to B）

これまで当所が実施してきた「伊達な商談会」については、今後も継続して年約 20 回実施していくこととするが、今期についてはこれまでの食品加工事業者に加えて、④新商品・新サービス開発支援の対象者のうち、非食品の商材をもつ小規模事業者の販路開拓に向けてバイヤーを招聘し、実施していく。

実施にあたっては、経営指導員と当所で委嘱する専属コーディネーター（百貨店、商社などのバイヤーOB）が商談会前の FCP シートの作成や商談会への同席による商談サポート、商談会後のバイヤーヒアリングによる商品ブラッシュアップなどのフォローを行い、小規模事業者についても商談会全体の商談成約率の達成を目指す。

【伊達な商談会概要】

出展者：食品加工事業者、日用雑貨ほか非食品商材の製造事業者

参加バイヤー：百貨店、スーパー、商社などの流通バイヤー

1 商談会あたりの出展数：約 20 社（小規模事業者以外も含む。）

特徴：展示見本型商談会ではなく、事前予約制の個別商談会で、1 商談約 30 分。

②他地域で開催される展示会への出展支援（B to B）

当所主催の「伊達な商談会」のほかに、首都圏や他地域で開催される各種商談会・展示会への出展を支援する。出展にあたっては経営指導員が出展前には展示内容やセールストーク、プレゼン資料についてのアドバイスを行い、出展期間中にも、陳列、商談などをサポート、出展後についても来場者アンケートなどをもとにした今後の展開についてフォローを行い、「伊達な商談会」同様の商談成約率の達成を目指す。

【想定される展示会】

・『東京インターナショナル・ギフト・ショー』 出展者：消費財関連の国内外メーカー約 3,000 社。
日本最大級のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市で年 2 回（各回 4 日間）開催。
来場者数 40 万人

・『メッセナゴヤ』出展者：製造業者、サービス事業者など約 3,000 社。
日本最大級の異業種交流展示会で年 1 回（4 日間）開催。来場者数 6.5 万人

③IT 活用などによる周知広報支援の実施（B to B、B to C）

小規模事業者の中にはまだ自社 Web サイトやブログなどによる情報発信、SNS などを通じた顧客との関係構築、Web サイトのアクセス解析や検索エンジンでの露出の最適化、EC 展開などが不十分である事業者が業種を問わず多くいる現状にあるため、それらの事業者を対象として、当所で委嘱する Web コンサルタント等の専門家とともに需要開拓に向けた IT 活用支援を実施する。

また紙媒体を活用した販路開拓や店舗レイアウトの見直しなどについても委嘱する専門家と連携しながら支援を実施する。

そのほか、全国の商工会議所が共同で運営し、全国規模での新たな販路開拓を支援する商取引支援サイト「ザ・ビジネスモール」への登録を促す。

④新商品・新サービス開発支援の実施（B to C）

エンドユーザー向けの商品・サービスを提供する製造業者および小売・サービス事業者などを対象として、消費者視点に立った商品開発の考え方や知識習得を図ることを目的とした単発のセミナーや、実際の新商品開発の実現までサポートする複数回にわたるセミナーを開催する。

⑤「新商品・新サービス合同プレス発表会」ほか周知広報支援実施（B to B、B to C）

域内小規模事業者が直接メディアに向けたリリースをするノウハウがあることは少なく、また宣伝費用や人材も不足しているため、上記の④新商品・新サービス開発支援をした事業者をはじめ、BtoB、BtoC 問わず、すべての事業者を対象に当所が地元メディア向けのプレス発表会を主催することでコストをかけずに PR する機会を提供する。

また発表会内容や、発表会に参加していない小規模事業者の新商品・新サービス情報について、当所ホームページや会報誌にも掲載し、周知広報支援をしていく。

そのほか、仙台市が全国 8,500 のメディアへのプレスリリース配信サービスを提供するソーシャルワイヤー㈱との連携のもと、地元中小企業の域外発信をサポートするプラットフォームサイト「仙台 NEWSCAST」の活用も促すことで域外メディアへの露出増加による販路開拓支援も実施する。

⑥域内事業者同士の交流機会創出による販路開拓支援（B to B、B to C）

域内事業者間の同業種・異業種の相互交流を目的とした交流会やセミナー開催後に交流機会を創出することにより、B to B の販路開拓機会の創出を図る。

⑦仙台市が開催する商品開発・販路開拓支援事業の周知・斡旋（B to B）

事業計画を策定して需要開拓・拡大を目指す小規模事業者に対し、仙台市が実施する新たな地域ブランド構築事業や首都圏等で開催する商談会、個別マッチング事業への周知・斡旋を行うほか、仙台市の外郭団体である仙台市産業振興事業団が行う販路開拓支援事業についても周知・斡旋を行う。

（３）目標

	現行	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
①「伊達な商談会」 （上段：出展者数 下段：成約件数計）	10 2	10 2	10 2	10 2	10 2	10 2
②他地域の展示会 （上段：参加回数、中段：出展者数 下段：成約件数計）	5 回 5 1	5 回 5 1	5 回 5 1	5 回 5 1	5 回 5 1	5 回 5 1
③IT 等による周知広報支援事業者数	30	30	30	30	30	30
④新商品・サービス開発支援事業者数	10	10	10	10	10	10
⑤「合同プレス発表会」 （上段：開催回数、中段：事業者数）	- -	2 回 10	2 回 10	2 回 10	2 回 10	2 回 10
⑥交流会開催による支援事業者数 （上段：開催回数、下段：参加者数）	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50	10 50
⑦仙台市開催の販路開拓事業等の斡旋事業者数	-	5	5	5	5	5

※①伊達な商談会の出展者数、⑥交流会参加者数は域内小規模事業者のみを表記。

Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組

８．地域経済の活性化に資する取組に関すること

（１）現状と課題

市内人口が 2020 年頃に 110 万人弱でピークを迎えるとされる中で、仙台市では地域経済の活性化に向け、交流人口拡大を大きな柱のひとつに掲げ、2019 年 3 月に「仙台市交流人口ビジネス活性化戦略」を策定し、誘客施策を集中的に展開することとしている。2018 年の本市の宿泊者数は、震災前（2010 年）と比べ 26%増と全国平均（30%増）よりも増加率が低いが、本市の外国人宿泊者数は同比 125%増、東北全体を見ても 155%増と大きく伸びている。

仙台市には、①藩政時代から続く伊達文化や豊かな自然、温泉、「七夕まつり」などの伝統行事、スポーツ、食など多様な観光資源、②大規模な国際会議等を開催できるコンベンション施設、③新たに立地が予定されている次世代放射光施設などの強みがあり、仙台国際空港や仙台国際貿易港による国内外を含む多彩な空路・海路ネットワークと東北の主要都市と結ばれた高速道路網、鉄道による首都圏からの良好なアクセス条件など、東北のゲートウェイ機能を活かすことで、さらなる交流人口の拡大と地域経済の活性化が期待できることから、当所としても仙台市と連携して取組みを推進していく。

また、「仙台市経済成長戦略 2023」の中では、①商店街の活性化、②若者の地元定着促進についても地域経済活性化に向けた重点施策に盛り込んでいるほか、仙台市は 2019 年 7 月には杜の都・仙台の都市個性を活かしながら、賑わいと交流、そして継続的な経済活力を生み出し続け躍動する都心を目指す、「せんだい都心再構築プロジェクト」を発表しているため、当所としても当該プロジェクトで掲げている「東北を牽引するイノベーションが生まれる都心（まち）」、「東北の交流拠点となる新たな賑わいを創り出す都心（まち）」、「杜の都の個性が活きる都心（まち）」の実現に向けて、仙台市と連携を図り、都心の魅力向上に繋がる取組みを進めることとしながら、以下の事業の実施により地域の関係機関内での情報の共有化や、より活発な意見交換に取り組んでいくこととする。

（２）事業内容

①仙台七夕まつり協賛会の運営による「仙台七夕まつり」の開催など観光事業への取り組み

伊達政宗公の時代から続く伝統行事であり、例年 200 万人以上の人出がある「仙台七夕まつり」の開催について、当所では事務局の運営を行い、首都圏を中心とした大都市圏への宣伝活動や、飾り付けのコンテスト、伝統の継承活動なども実施し、伝統文化の継承と国内外からの交流人口拡大による地域の活性化を図っている。また開催に向けて約 10 回の会議を定期的に開催し、参画者間で方向性を共有したうえで実施する。

また「仙台・青葉まつり」や「SENDAI 光のページェント」の共催などでも地域活性化に寄与を目指す。

【「仙台七夕まつり協賛会」 参画団体】

宮城県、仙台市、仙台商工会議所、みやぎ仙台商工会、市内商店街振興組合、市内商店会、(公社)宮城県観光連盟、(公財)仙台観光国際協会、(公社)仙台青年会議所、協賛企業等

②「仙台初売り」・「年末お客様感謝祭」の実行委員会等の運営による小売事業者・商店会の活性

「仙台初売り」は、公正取引委員会からも不当廉売の除外対象とされており、特例として他地域より豪華な景品を付けることが可能になっている年初に行われる旧仙台藩領内の伝統行事であり、当所では『「仙台初売り」をよりよくする検討会』を運営し、定期的に年に 2 回会議を実施して方向性を共有している。また訪日外国人の拡大に向けた多

言語によるチラシやホームページの制作や、地元各商店会への受入態勢の整備に取り組むことで、さらなる中心商店街の活性化を図っていく。

また「年末お客様感謝祭」についても、毎年 12 月に実施している年末の恒例行事であり、市内商店会や大型店が参加し、地域のお買物商品券や、仙台の名産品・プロスポーツ観戦チケットなど商品が当たるイベントとなっている。この開催についても当所で商店会、大型店が参加する実行委員会を運営し、定期的に年 3 回会議を開催し、方向性を共有して実施している。

【『「仙台初売り」をよりよくする検討会』 参画団体】
仙台商工会議所、みやぎ仙台商工会、市内商店街振興組合、市内商店会、(公社)仙台青年会議所、大型店等関連企業、宮城県、仙台市

【「『年末お客様感謝祭」実行委員会』 参画団体】
仙台商工会議所、みやぎ仙台商工会、市内商店街振興組合、市内商店会、(協)日専連仙台、日本チェーンストア協会仙台支部、(NPO)仙台・みやぎ消費者支援ネット、宮城県百貨店協会、宮城県中小企業団体中央会、関連企業

③仙台市と連携した商店街活性化の取り組み

仙台市とともに地域生活を支える商店街の機能の維持・向上を図るため、商店会、大型店が参加する「仙台商店会連絡協議会」事務局の運営を行い、「まちゼミ」「まちバル」など顧客開拓につながる取り組みを重点的に支援するとともに、好事例の横展開に向けて商店街間のネットワーク構築を進めている。協議会は定期的に年 1 回開催。

このほか、商都仙台の顔である中心市街地活性化に向けても「仙台市中心部商店街活性化協議会」への参画、仙台市と連携した「定禅寺通活性化検討会」や「青葉通りまちづくり協議会」の運営などにより中心市街地活性化施策やインバウンド関連施策等と連動した取り組みを進めることとする。

【「仙台商店会連絡協議会」 参画団体】
仙台商工会議所、みやぎ仙台商工会、市内商店街振興組合、市内商店会、(協)日専連仙台、宮城県百貨店協会、関連企業等

④次世代放射光施設の利活用促進

地域の産学官が一体となった誘致活動により、世界最高水準の分析機能を有する「次世代放射光施設」の設置が決定し、2023 年度の施設稼働予定後 10 年間における次世代放射光施設の経済波及効果は 1 兆 9,017 億円とされているほか、放射光施設としての特性を生かした革新的技術による新製品市場の創出や地場企業の新事業展開、産学官金連携による研究開発の進展、高度理系人材の地元定着・集積、交流人口の拡大など、仙台・東北の経済や産業の発展に大きく寄与することが期待されている。 そこで仙台市や東北 6 県、東北大学ほか 8 の国立大学、東北経済連合会、東北 6 県商工会議所を構成団体とする「東北放射光施設推進協議会」が実施する年 1 回程度のセミナー、シンポジウムの開催や研究開発施設や企業の立地・集積促進、地場企業等の利活用促進に向けた普及啓発などを推進していくこととする。

⑤「仙台国際空港」、「仙台国際貿易港」の利用促進協議会運営による機能強化とインバウンド拡大に関する取り組み

2016 年 7 月に国管理空港として全国で初めて完全民営化された「仙台国際空港」は、2018 度に過去最高の約 361 万人の旅客数となるなど、交流人口拡大による地域経済活性の要因となっている。

当所では空港の運営会社である仙台国際空港㈱等が参加する「仙台空港国際化利用促進協議会」を運営し、会議を定期的に年 10 回開催し、官民一体となり、路線の維持・拡充、空港機能の整備・充実を図るとともに、政府への要望や国内線主要就航地におけるプロモーション、利用促進に向けたイベント等の実施、さらなる国内線・国際線の利用促進・需要拡大に取り組み、地域経済の活性化に寄与することを目指している。

仙台国際貿易港についても、平成 30 年度のコンテナ貨物取扱量が 27 万 8,000TEU となるなど過去最多を更新しており、今後も更なる利便性の向上に向けて宮城県、仙台市、商工団体、港湾関連企業・団体などが参加する「仙台国際貿易港整備利用促進協議会」の運営（定期的に年 2 回会議を開催）により、官民一体となり、港湾機能強化および利用促進につながる事業を実施し、地域経済の活性化に寄与することを目指す。

【「仙台空港国際化利用促進協議会」 参画団体】

仙台商工会議所、仙台国際空港㈱、航空会社、宮城県、仙台市、名取市、岩沼市、宮城県商工会連合会、宮城県中小企業団体中央会、(一社)東北経済連合会、(一社)東北観光推進機構、(一社)宮城県経営者協会、仙台経済同友会、(一社)日本旅行業協会東北支部、仙台国際航空貨物運送協会、山形県、山形市、関連業界団体、関連企業、関連省庁等

【「仙台国際貿易港整備利用促進協議会」 参画団体】

仙台商工会議所、宮城県、仙台市、(一社)東北経済連合会、仙台経済同友会、宮城県中小企業団体中央会、宮城県商工会連合会、仙台塩釜港振興会、㈱仙台港貿易促進センター、塩竈市、多賀城市、七ヶ浜町、利府町、関連団体、関連企業、関連省庁等

⑥若者の地元定着促進

「地元企業と学校との就職情報交換会」を当所主催で定期的に年 1 回実施し、地元企業の採用担当者と大学・専門学校・実業高校等の学校の就職指導担当者が相互理解と相互交流を深め、地域企業の人材不足解決・若者の地元定着促進を目指すこととする。

また、仙台市が取り組む学生・保護者等への地元企業の情報発信強化や、学生と企業経営者等との交流機会の創出への関与、市内中小企業就職者を対象に奨学金返還に対する支援周知を実施していくこととする。

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

９．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

（１）現状と課題

当所では全国 515 の商工会議所のネットワークを活用し、イントラネットでの支援事例や支援力強化に関する情報等の共有や日本商工会議所主催の階層別やスキル別の研修会などでの情報交換の実施、産業競争力強化法認定に基づく支援連携「せんだい創業支援ネットワーク」や、日本政策金融公庫との「創業パワーアップサポート」、「宮城県事業承継ネットワーク」などとの連携、情報交換により支援力向上に努めている。

今後も上記支援機関との連携の強化に加えて、そのほか伴走型支援に寄与する連携を模索し、小規模事業者への支援体制の確立を目指すこととする。

（２）事業内容

①創業・創業間もない事業者に関する支援ノウハウ等の情報交換

創業に関しての情報交換については、「せんだい創業支援ネットワーク」（参画団体：仙台市産業振興事業団、七十七銀行、日本政策金融公庫、せんだい男女共同参画財団、当所）の年 2 回の定期的な情報交換会において、支援内容の相互共有、共催セミナー開催などを実施しているが、今後も域内の創業希望者への手厚い面的支援体制を確立し、経営力向上に向けた支援を協力して実施していく。

また、日本政策金融公庫とは 2014 年度に提携した「創業パワーアップサポート」のもと、年 2 回の定期的な情報交換機会により、創業希望者に対して当所は経営計画策定とその後の経営フォロー支援、公庫は政府系金融機関として資金面での支援という、相互の創業支援ノウハウを切れ目なく提供し、相乗効果を発揮して創業の促進、創業企業の成長を後押ししている。今後はさらに域内の開廃業動向や産業情報についての情報交換に加え、創業 5 年未満のアーリーステージにある事業者を対象にしたセミナー等を開催することで支援連携体制を強化する。

②既存事業者に関する支援ノウハウ等の情報交換

既存連携にある日本政策金融公庫との「マル経協議会（年 2 回）」による金融動向に関する情報交換や、県内の３３の金融機関、商工会、商工会議所が連携する「みやぎ地域産業支援プラットフォーム」での情報交換（年 2 回）などにより、県内事業者に関する情報交換と支援ノウハウの共有を行っている。また、「みやぎ工業会(KC みやぎ)」と連携して、優れた工業製品の掘り起しとその支援を目的として実施している「みやぎ優れ MONO 発信事業（推進委員会会合年 4 回）」などを今後も継続して行うことで、事業者の取り巻く環境把握に努め、各支援機関との連携による面的な支援を実施することとする。

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

当所では日本商工会議所主催の支援力強化に向けたセミナーや中小企業大学校が実施するセミナーに経営指導員を積極的に参加させており、また県内の経営指導員および補助員を対象とする研修会などでも、経営状況分析手法や事業計画・経営計画策定、IT 活用、事業承継支援などに関する学習機会を確保し、各経営指導員のスキルやノウハウの定着、共有を図っている。また、若手経営指導員や配属新人担当者などについては、上記座学に加え、ＯＪＴによる現場の経営相談や支援、グループ内でのミーティングによる情報共有・申し送りなど、小規模事業者への伴走型支援能力の向上を図っている。これらは今後も必要に応じ適宜、継続して実施・強化していくこととする。

（２）事業内容

①伴走型支援に必要な知識の共有体制の構築

これまでも商工会議所のイントラネット（CCI スクエア）や日本商工会議所が配信している経営指導員メルマガ、東北経済産業局ニューズレターなどで公開・周知される各種の産業施策や制度に関する情報やニュース、また日本商工会議所主催の各相談所長会議での報告・発表資料などの事例については、経営指導員等が情報・ノウハウを共有することで知識吸収による資質向上を図ってきており、今後も継続することで知識・情報の共有体制の構築を図ることとする。

②知識獲得に向けた学習機会の創出

全国の経営指導員等が経営支援をする上で必要となる知識を Web 上で学ぶことができる「経営指導員等 WEB 研修サイト」を有効活用することにより、スキル向上を図る。特に若手支援員を中心に受講を促すことで支援スキルの平準化を図る。

また、会議所での実務経験を積み、新たに経営指導員になった所員に対しては、中小企業大学校への 1 ヵ月研修などで経営支援に必要な知識習得を図るほか、海外販路開拓支援力を強化することを目的として、七十七銀行と連携してシンガポール、インドネシア、ベトナムなどの現地経済・流通事業に関する視察や現地で開催される商談会視察、JETRO 等の支援機関への訪問など 1 か月の海外研修を実施している。

県内商工会議所を含めたすべての経営指導員については年 1 回 2 日間の研修会を開催しており、今後も研修会の実施により経営状況分析・事業計画策定、事業承継・IT 活用導入、販路開拓支援等のスキル習得などの相談支援に関わる学習機会を確保し、経営支援ノウハウの向上を図る。

また、新たに経営指導員となった所員には、創業相談、マル経融資等の資金繰り相談、持続化補助金申請などのあらゆる経営支援の場に先輩経営指導員に同席・随行させる OJT 研修を実施する。

そのほか全職員を対象として、事業者にとって有益な国・県・市の事業についての勉強会を適宜実施し、当所主催のセミナーに関しても職員のスキル・能力に合わせて参加を義務付けるなどして資質向上を図る。さらに、中小企業診断士や社会保険労務士、日商簿記などの公的資格取得に向けた自己啓発支援を実施する。

③所内に蓄積された支援実績や経営状況分析情報・経営計画策定支援・販路開拓支援等の共有と活用

過去のマル経の推薦書のアーカイブや創業計画、経営革新計画、持続化補助金申請計画、その他過去の支援済事業計画はいずれも経営状況分析や経営計画策定の良質なサマリー情報といえるため、経営指導員が過去の経営支援データをデータベース化して随時閲覧可能な状況にし、ノウハウ共有を図るとともに、これらのデータを活用することで、支援担当者の資質向上を図る。

１１．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

前回認定を受けた当所の経営発達支援計画においても年 1 回の運用評価委員会を開催し、定性目標・定量目標の評価・検証を行い、得られた評価結果に基づき次年度の改善を進めていくこととしていた。

今回についても以下の方法により事業の評価及び見直しを実施することとする。

（２）事業内容

・外部有識者等で構成する「経営発達支援計画　運用評価委員会」を設置し年 1 回、年度毎の事業の実施状況

の確認、成果の評価、見直し案の協議を行う。なお評価委員会には法定経営指導員も参加することとする。

・評価委員会で受けた評価をもとに、次年度以降の支援計画を改善し、より効果のある支援の実施に努める。

・評価委員会での評価結果および改善点については、正副会頭会議にて報告するとともに、当所ＨＰ及び会報へ年１回掲載することで、地域の小規模事業者等が常に閲覧可能な状態とする。

〔経営発達支援計画　運用評価委員会の構成員〕

外部専門家（大学教授、日本政策金融公庫、中小企業診断士、税理士など）

仙台市、仙台市産業振興事業団、法定経営指導員、当所

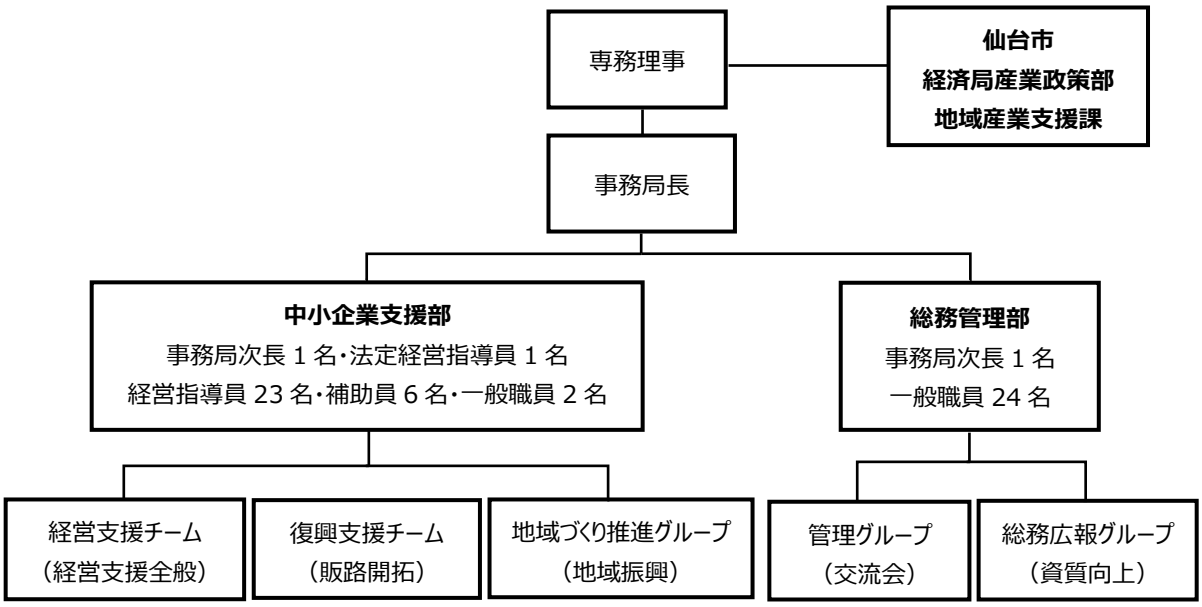
（別表２）

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

（令和元年 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）



チームは上記経営指導員等で構成。またカッコ内に記載の内容は、経営発達支援計画に関わる主な内容

（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：　神田　寿己

■連絡先：仙台商工会議所　中小企業支援部　022-265-8127

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・実施に関わる指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

（３）商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒980-8414

宮城県仙台市青葉区本町２丁目１６－１２

仙台商工会議所　中小企業支援部　経営支援チーム

TEL：022-265-8127　E-mail：keiei-all@sendaicci.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　9F

仙台市　経済局産業政策部地域産業支援課

TEL：022-214-1003　E-mail：kei008040@city.sendai.jp