経営発達支援計画の概要

実施者名	山形商工会議所（法人番号 4390005000440） 山形市　　（地方公共団体コード 062014）
実施期間	令和７年４月１日～令和12年３月31日
目　　標	<u>経営発達支援事業の目標</u> **（１）小規模事業者の経営基盤強化支援** 小規模事業者が刻一刻と変化する経営環境のもと、事業継続と成長を図るため、税務経理をはじめ、販路拡大や省力化促進、技術やノウハウの向上、新たなビジネスの創出、人材確保、DXやGXへの対応等、収益性拡大や経営効率化に資する事業計画を策定し、その円滑な実施により経営基盤の強化を支援する。 **（２）小規模事業者の事業ステージやニーズに応じた伴走支援の強化** 小規模事業者との「対話」と「傾聴」により、事業者のステージ（創業期、成長期、成熟期、変革期等のライフステージ）やニーズ（時代に即したイノベーション等も含め）を踏まえた適切な支援を行うため、関係する支援機関との一層の連携による伴走支援の強化を図る。 **（３）新規創業の創出促進と事業承継支援の強化** 創業計画の段階から創業時、創業後の継続的な経営支援による新たな事業者の創出促進と、事業承継や事業引継ぎ支援の強化による既存事業者の持続的な発展を促進することにより、地域産業の活力向上を図る。 **（４）賑わいある街づくりの推進と地域資源のブランド力向上** 山形市の次期発展計画等と連動しながら、お祭りやイベント等の開催による賑わい創出や地域への愛着醸成を図るとともに、地域資源（文化や食、工芸等）を活用したブランド力の向上による地域の魅力や認知度向上を図り、商店街の振興、域外からの交流人口拡大等の地域経済の活性化に寄与する。
事業内容	<u>Ⅰ.経営発達支援事業の内容</u> **１．地域の経済動向調査に関すること** RESASを活用した地域経済分析の実施及び各種地域経済動向調査の実施 **２．需要動向調査に関すること** 域内外の消費者等を対象とした商品需要動向調査の実施 **３．経営状況の分析に関すること** 小規模事業者の経営状況分析の実施及び経営分析結果の効果的な活用 **４．事業計画策定支援に関すること** 事業計画、創業計画等の策定支援及びセミナー等の実施 **５．事業計画策定後の実施支援に関すること** 小規模事業者への定期的なフォローアップの実施による伴走支援の強化 **６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること** 展示会・商談会等での出展サポート支援及びテストマーケティングの実施 **７．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** 経営発達支援事業の事業評価及び見直し等のPDCAサイクルの実施 **８．経営指導員等の資質向上等に関すること** 経営指導員等の情報共有・研修参加及びリスキリングの実施による支援力向上 **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** 他の支援機関と定期的な情報交換等による支援連携とノウハウの共有 **１０．地域経済の活性化に資する取組に関すること** お祭り・イベント等を通じての地域経済の活性化及び交流人口の拡大
連絡先	**山形商工会議所　経営支援課**　〒990-8501 山形県山形市七日町3-1-9 TEL:023-622-4666 FAX:023-622-4668　E-mail: keiei@yamagata-cci.or.jp **山形市　産業政策課**　〒990-8540 山形県山形市旅篭町2-3-25 TEL:023-641-1212 FAX:023-616-3535　E-mail: sangyou@city.yamagata-yamagata.lg.jp

（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

【地域の現状】

①〈山形市の概況〉

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面積 381.58 ㎢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地域である。

山形が大きく発展したのは、最上義光（もがみ　よしあき）の時代（1546～1614 年）である。江戸時代における山形の繁栄を支えたものは、商業の発達であり、城下町としてよりも商業都市として発展・繁栄した。中でも、紅花（べにばな）は全国随一の生産を誇り、関東・関西の各地に移出されていた。また、あおそや鋳物等も産し、これらの物産の交流は、最上川舟運の発達をもたらし、中央文化の導入にもあずかった。

明治維新によって藩が廃され県に改まると、山形には統一山形県の県庁が置かれ、初代県令三島通庸（みしま　みちつね）は、近代都市の建設・整備を進めた。明治 22 年（1889 年）には市制を施行、県内の中心都市としての基礎を固めた。

平成元年には市制施行 100 周年を迎えた。新世紀の幕開けとなる平成 13 年には特例市となった。平成 28 年に仙台市と包括連携協定を締結し、仙山圏の発展を図っている。平成 29 年に日本で初めてユネスコ創造都市ネットワーク映画部門への加盟が認められたことに伴い、「文化創造都市」を目指している。

更に、令和元年度に中核市へ移行し、山形市保健所が開設された。山形市内には、山形大学医学部附属病院や山形市立病院済生館、山形県立中央病院等の総合病院が数多く立地する等、人口当たりの医療資源が充実しており、都市ブランドとしての「健康医療先進都市」を確立し、「健康」と「医療」を核とした人との交流や経済活動が盛んな街づくりに取組んでいる。

【山形市拡大地図】（山形市 HP より）

②〈交通機能〉

山形市は、山形県内陸部のほぼ中央に位置し、東は仙台市と隣接し、山形新幹線、山形自動車道、東北中央自動車道等の高速交通網が整備されており、南東北地域における交通の要衝となっている。

高速交通網は、山形自動車道により仙台及び酒田方面と結ばれている。また、南北方向の東北中央自動車道は平成 31 年に南陽高畠 IC～山形上山 IC が開通した。これにより、首都圏から一本の高速

道路で繋がり、南東北の三県都が高速環状ネットワークで繋がった。

また、東北中央自動車道（山形上山 IC～山形中央 IC 間）に令和元年より整備を進めてきた「山形 PA スマートインターチェンジ」が令和 6 年 3 月に開通した。周辺には、年間約 30 万人の来園がある西公園をはじめ、温泉、史跡及び観光農園や、工業団地が隣接している。農作物の出荷所も点在しており、スマートインターチェンジが開通されたことにより、産業振興、交流人口の拡大等、地域経済の活性化が今後期待される。

【山形 PA スマートインターチェンジ】R6.3 月開通

山形市の公共交通の現状は、路線バスや一部コミニティバスを除き減少傾向にある。鉄道の運行状況は、山形新幹線・奥羽本線・仙山線・左沢線が通っている。また、隣市の仙台市への通勤・通学の需要が高く、山形～仙台間の高速バスの本数は毎日 80 本と充実したものとなっている。

更には、山形市では「MaaS」の概念（鉄道・バス・タクシー等の多様なモビリティを一つのサービスとして、自由に選択できるようにすること）を推進している。

【鉄道の運行状況】※「到着時刻」は山形駅の到着時刻、「発車時刻」は山形駅の発車時刻

路線名	方面	運行本数	始発列車		終発列車		山形市内の駅
			到着時刻	始発駅	発車時刻	到着駅	
山形新幹線	福島・東京	上り 16本			20:43	東京駅	山形駅
		下り 16本	8:57	東京駅			
	新庄	下り 9本			21:59	新庄駅	
		上り 9本	6:23	新庄駅			
奥羽本線	米沢・福島	上り 18本			23:37	米沢駅	山形駅、蔵王駅
		下り 18本 ※土休日：19本	6:51	米沢駅			
	村山・新庄	下り 19本			23:40	天童駅	山形駅、北山形駅、羽前千歳駅、南出羽駅、漆山駅
		上り 17本	6:56	新庄駅			
仙山線	山寺・仙台	上り 17本 ※内 快速列車7本			21:46	仙台駅	山形駅、北山形駅、羽前千歳駅、楢山駅、高瀬駅、山寺駅、面白山高原駅
		下り 18本 ※内 快速列車7本	6:10	仙台駅			
左沢線	寒河江・左沢	下り 16本			23:35	寒河江駅	山形駅、北山形駅、東金井駅
		上り 18本	6:36	左沢駅			
高速バス ※参考	仙台	上り 80本 ※土休日：67本			21:53	仙台駅前	山交ビル3番、山形駅前1番、南高前、山形県庁前
		下り 80本 ※土休日：67本	5:53	山交ビル3番			

出典：鉄道網図：国土数値情報

（山形市地域公共交通計画より）

一方で、航空路線は山形県内に「おいしい山形空港」（山形県東根市・昭和 40 年 3 月開港）と「おいしい庄内空港」（山形県酒田市・平成 3 年 10 月開港）の二つの空港がある。山形市から最寄りの空港は「おいしい山形空港」で、山形市中心部から車で約 30 分の距離間である。「おいしい山形空港」と山形市内を結ぶ「空港シャトルバス」（往復 8 便/日）が運行し利用者の利便性を確保をしている。

【航空の運航状況】

	路　線	便　数	備　考
航空路線	東京	2	東京国際空港（羽田）
	大阪	3	大阪国際空港（伊丹）
	名古屋	2	名古屋小牧空港
	札幌	1	新千歳空港

（山形空港事務所調べ）

③〈人口動態〉

山形市の人口は、240,159 人（令和 2 年（2020 年）：国勢調査確定値より）、世帯数 104,426 世帯であり、人口ピーク時の平成 17 年（2005 年）の 256,012 人、世帯数 93,623 世帯と比較すると、6.2%減少している。また、令和 5 年（2023 年）と平成 30 年（2018 年）を比較すると、年少人口、生産年齢人口は減少傾向、老年人口は増加傾向であり、特に年少人口 10.4%減少と老年人口 3.2%増加が顕著で対策が急務である。

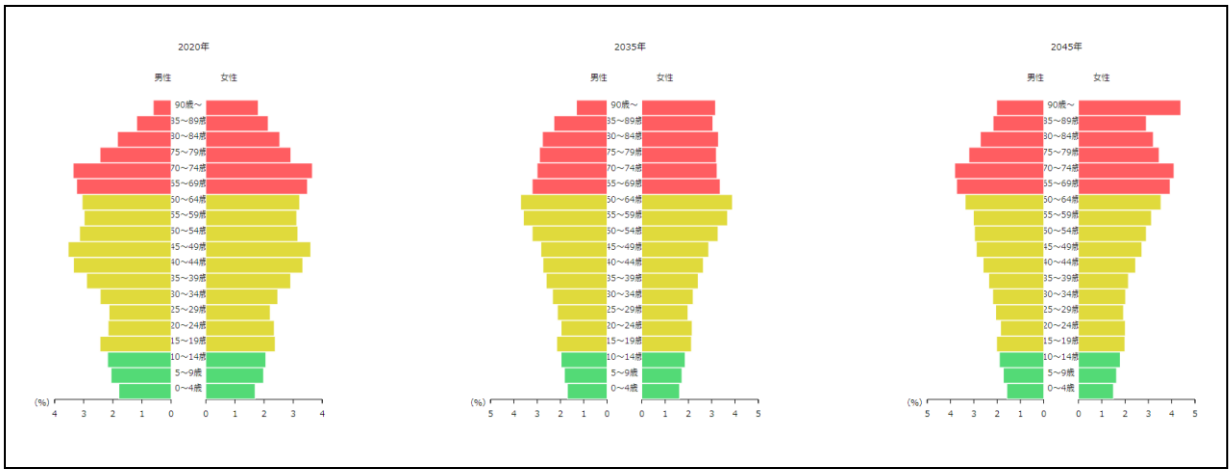
全国的に少子高齢化、都市部への流出等の問題は共通するが、山形市は「山形市発展計画 2025」で人口ビジョンを 30 万人（達成時期を令和 32 年（2050 年）まで）と高い目標を掲げ、積極的な施策展開を図り、実現を目指した。その結果、これまでなし得なかった、例えば「市街化調整区域の開発許可規制の緩和」、「ふるさと納税の増加」、「山形中央インター産業団地の企業誘致の推進」等の成果が出て、かつ「基準地価」においては県内各地が下落する中、山形市は住宅・商業地ともにプラスになる等の成果が表れている。

【山形市年次別人口】

年　次	山形市 総人口	15 歳未満 人口 （年少人口）	15～64 歳 人口 （生産年齢人口）	65 歳以上 人口 （老年人口）	15 歳未満 割合	15～64 歳 割合	65 歳以上 割合 （高齢化率）
令和 5 年 (2023 年)	242,260 人	27,244 人	140,652 人	74,364 人	11.2%	58.1%	30.7%
平成 30 年 (2018 年)	250,998 人	30,414 人	146,594 人	72,043 人	12.2%	58.9%	28.9%
平成 25 年 (2013 年)	254,089 人	32,905 人	154,500 人	64,615 人	13.1%	61.3%	25.6%
平成 17 年 (2005 年)	256,012 人	35,428 人	164,683 人	55,560 人	13.9%	64.4%	21.7%

（山形市統計書より）

【山形市人口ピラミッド】



（RESAS より）

※RESAS（地域経済分析システム）によると、2020 年から 2045 年にかけて老年人口（65 歳以上）は 16.4%増加、生産年齢人口（15 歳～64 歳）は 24.4%減少、年少人口（0 歳～14 歳）は 26.2%減少と示唆され、人口対策が急務な現状である。

④〈産業の概況〉

山形市の中心市街地は、古くから商業地として発展してきており、行政や医療といった中核機能の拠点を有し、小売店やサービス業等の店舗、企業の本支店が多く所在している。しかし、郊外への大型商業施設の進出やインターネット販売等へ消費者が流出しており、商圏は縮小傾向である。そのような状況を打開するため、当市は商業機能向上の取組に加え、居住・観光・ビジネス環境・医療・福祉・子育て・文化・芸術等様々な分野にて魅力を高めることが課題となっている。

令和 3 年（2021 年）経済センサスによると、山形市内の商工業者数は 12,410 事業所となっており、うち小規模事業者数は 8,792 事業所で事業所全体に占める小規模事業者の割合は 70.8%となる。平成 28 年（2016 年）と比較すると、小規模事業者数は 5.2%減少している。

小規模事業者数を業種別に見ると「卸売業、小売業」が一番多く、次いで「建設業」、「生活関連サービス業」、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」と続く。特に、当市は「卸売業、小売業」及び「生活関連サービス業」の小規模事業者数が多く、商業・サービス業が主要な産業となっている。また、公共工事の受注が安定的にある「建設業」の小規模事業者数も多い。

【山形市の小規模事業者数】

年　次	商工業者数 (A)	増減率	小規模事業者数 (B)	増減率	小規模事業者の割合（B/A）
令和 3 年 (2021 年)	12,410	△5.4%	8,792	△5.2%	70.8%
平成 28 年 (2016 年)	13,121		9,274		70.7%

【山形市の小規模事業者数】：業種別

産業分類(大分類)	令和 3 年度		平成 28 年度	増減 (A)-(B)
	商工業者数	小規模事業者数 (A)	小規模事業者数 (B)	
農林漁業	58	48	33	15
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0	0	0
建設業	1,071	976	1,021	△45
製造業	757	615	724	△109
電気・ガス・熱供給	14	7	4	3
情報通信業	218	139	139	0
運輸業、郵便業	148	119	124	△5
卸売業、小売業	3,097	1,636	1,904	△268
金融業、保険業	284	220	232	△12
不動産業、物品賃貸業	954	926	918	8
学術研究、専門・技術	573	377	371	6
宿泊業、飲食サービス	1,468	895	970	△75
生活関連サービス業	1,208	953	1,000	△47
教育、学習支援業	375	312	318	△6
医療、福祉	1,037	826	798	28
複合サービス事業	89	45	40	5
サービス業(他に分類されないもの)	1,059	698	678	20
合　計	12,410	8,792	9,274	△482

（経済センサスより）

ア．商　業（年間商品販売額の推移）

山形市の商業は、本県内陸商圏の中心的役割を担っており、商圏については、第 1 次商圏は平成 30 年で 2 市 6 町に及んでいる。平成 28 年の経済センサスによると年間販売額 3,164 億円。

一方、山形市や近隣市町の郊外に大型店やホールセールクラブの立地が続いている。平成 26 年以降には「十字屋山形店」や「大沼デパート」の地元百貨店が相次いで閉店した。

※出典：商業統計調査、経済センサス活動調査

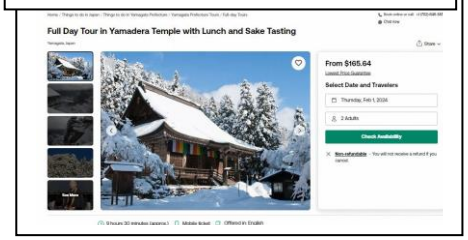
山形市の世帯で他市町村への買物流出率は（平成 30 年・買回り品）第 1 位ネット通信販売、第 2 位仙台市、第 3 位天童市（※山形県買物動向調査に基づく）となっている。中心市街地の商業の吸引力はネット通信販売の普及・台頭及び隣接市の大型店の出店、更には仙台市への買物客の流出を止めることはできず、商業単独での拡大は困難な状況である。

当市の商業は観光やイベント等の開催に合わせて、交流人口の拡大を目指し、「モノ消費」から「コト消費」そして「トキ消費」への仕掛けが必要となっている。

イ．観　光

山形市は、「蔵王」、「山寺」等の四季折々の豊かな自然環境を活かした観光地と、城下町と紅花商人を礎とした歴史・文化が色濃く残る「街なか観光」を楽しむことができる街である。具体的には、大正 5 年に建設された旧県庁の「文翔館」や山形まるごと館「紅の蔵」、中心市街地を網の目のように流れている農業用水堰の「山形五堰」や上方や江戸からもたらされた「座敷蔵」等、山形固有の文化遺産がある。また、山形の料亭文化や芸妓文化もあり、伝統芸能後継者の「やまがた舞子」が踊りや唄・三味線等をお座敷で披露し活躍している。

【蔵王インバウンド客向け HP】



【山寺】

これらの山形市ならではの「地域資源」を活用し、都市間競争が厳しさを増している中、山形市の地域経済の活性化を促すために観光地の更なる魅力を高めて、「地域資源」のブランド力向上や交流人口の拡大を図ることが大変重要となる。

一時、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和 2 年（2020 年）には国内及びインバウンド需要が大幅に減少するとともに、政府による緊急事態宣言の発出等により行動制限で国内外の旅行者が著しく減少した。しかし、令和 4 年（2022 年）3 月以降、国による行動制限が緩和されことや全国旅行支援策等により国内及びインバウンド需要が増加に転じて、徐々にではあるが回復の傾向が見られた。

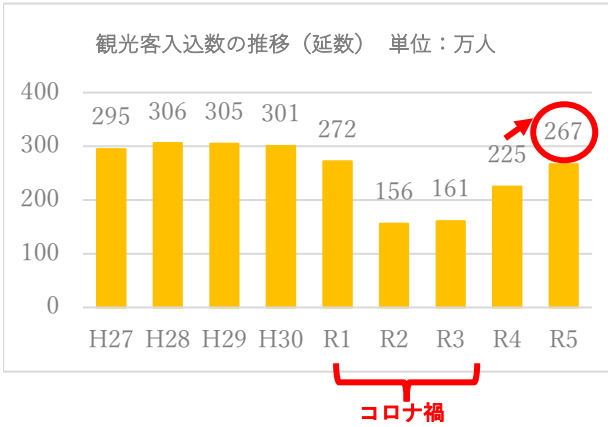
また、令和 5 年（2023 年）5 月には新型コロナウイルスが感染症法上 5 類に移行したことにより、行動制限はほぼ撤廃され、コロナ禍以前のように観光客が国内外を自由に移動できるようになり、観光交流が復活した。更には、各イベントの再開等で地域経済が再生され始めている状況である。

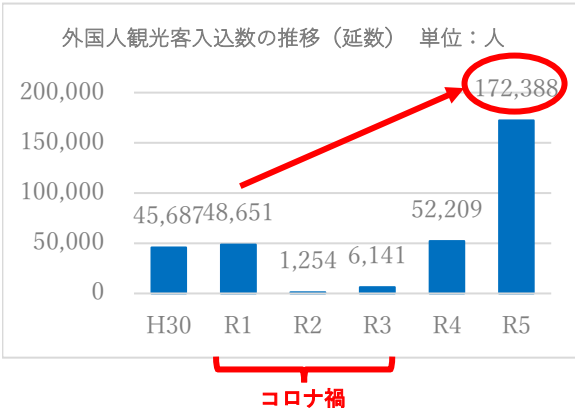
その様な中で今後、山形市の交流人口の拡大に向けて大きく期待されるのが「インバウンド（外国人観光客）」で下記の外国人観光客入込数の推移を見ると、令和５年度（2023 年）の訪日外国人の入込数はコロナ禍前の令和元年度（2019 年度）の入込数を大幅に超え、平成 23 年度（2011 年）以降最大となっており、今後もその伸びが期待される状況である。また、下記の山形市全体の観光客入込数の推移を見ると、コロナ禍以前に戻りつつある。

一方、山形市の街なか観光は、「七日町御殿堰」の開発や「Q1」（旧山形市立第一小学校を改修し、飲食、ワークショップ等ができる街なか交流拠点の施設）のオープンにより、街なか観光の魅力の創出に努めている。更には、昨年の 12 月に「道の駅やまがた蔵王」がオープンし、山形の魅力を発信する樹氷ホール（マルシェやフェス等のイベントできるスペース）や芋煮広場、車中泊スペースが整備され、県内外からの観光客の来県、消費による経済活性化が期待される。また、JR 山形駅前に「日本一の観光案内所」設置が今後予定されている。

【Q1 キューイチ】

【山形市の観光客入込数の推移】





（山形市観光戦略課より）

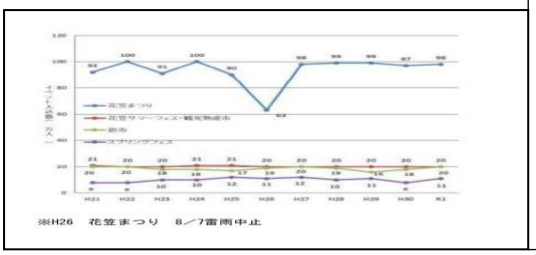
ウ．祭り・イベント（中心市街地）

当所は、下記の６つの祭り・イベントの事務局を担っており、山形市の地域経済の活性化及び交流人口の拡大を図る中核的な役割を担っている。各イベントの入込数は、平成 26 年においては雷雨により、花笠まつり（3 日間開催）を最終日に中止したことにより一時減少した。また、コロナ禍の時期には各祭り・イベントともに中止や縮小開催を余儀なくされ、一時は祭り・イベントが全く無くなり当市の地域経済の停滞を招いた。しかし、コロナが感染症法上５類移行後は、行動の制限がほぼ撤廃され、各イベント・祭りが復活し、令和６年度開催は、コロナ禍以前の様な通常形態での開催が可能となった。

伝統的なイベント事業	中心市街地活性化 イベント事業	地域資源活用 イベント事業
・薬師祭植木市	・山形花笠まつり	・日本一の芋煮会フェスティバル
・山形市初市	・花笠サマーフェスティバル	
	・スプリングフェスティバル	

その他、当所が事務局ではないが、山形市の中心市街地の賑わい創出や交流人口の拡大のために、次のイベントが開催されている。①山形国際ドキュメンタリー映画祭（隔年 10 月）、②山形まるごとマラソン（10 月）、③街なか賑わいフェスティバル（10 月）、④城下町やまがた雛まつり（2 月～3 月）等がある。四季を通じた多彩なイベントが開催され、賑わいを創出している。また、令和 4 年に当市は、ラーメンの消費額が全国 1 位になり「ラーメンの聖地、山形市」を宣言し、「山ラー」の新しいブランド価値の向上に努めている。

【主なイベントの入込数（中心市街地）】

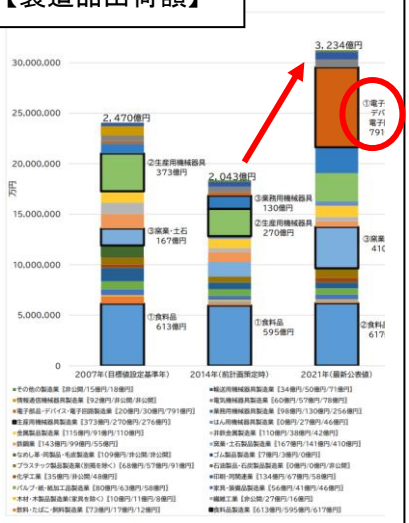


エ．工　業

山形市は、「稼ぐ力の獲得と技術・仕事・所得の循環構造構築による持続可能なまち山形」の実現に向けて、地域企業の育成とイノベーションを推進するための新製品・新技術開発や販路開拓、人材育成等を支援するため様々な施策を展開してきた。技術力と多彩な業種が集積する地域産業の強みを活かした販路拡大や、半導体産業等の成長産業及び地域産業との連携により相乗効果を創出する企業の誘致に取組む等、域外からの資金獲得ができ、地域の経済成長を促進する原動力となる産業振興を図っている。

令和 3 年（2021 年）の製造品出荷額は、3,234 億円である。平成 26 年（2014 年）2,043 億円で比較すると、58.3%増加している。特に「電子部品・デバイス・電子回路製造業」は平成 26 年と令和 3 年を比較で、製造品出荷額が約 26 倍に相当する 761 億円増加し、従業員数は 163 人増加している。企業誘致により「電子部品・デバイス・電子回路製造業」が大幅に増加した。

【製造品出荷額】



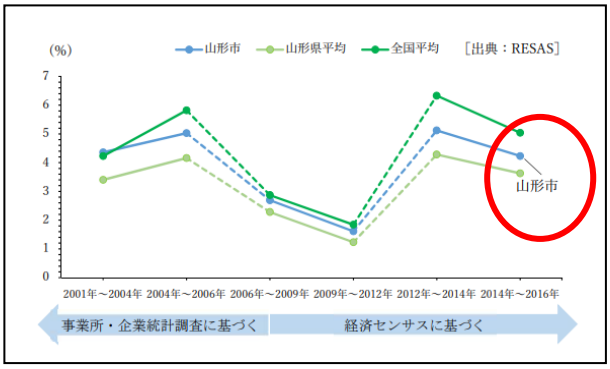
【山形北インター産業団地開発事業】
※令和 8 年度 23 区画分譲開始予定。

オ．創業及び事業承継

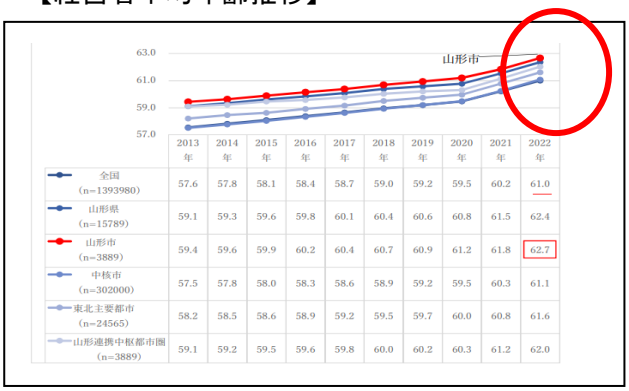
山形市は、老舗企業の存在率が京都に次いで、全国二番目であるが、一方で創業比率は 4.23%となっており、全国平均 5.04%よりも 0.81 ポイント低い水準である。全国の中核都市平均や東北主要都市平均と比較しても、当市の創業率は低水準であるが、創業したい意思のある方の相談件数は恒常的にある状況である。創業相談は、「創業には何が必要か」という相談から、「創業助成金を活用したい」

等の相談が多数ある。県制度融資の「開業支援資金」の申請件数は安定してあり、資金需要が高い。
　一方、山形市の事業承継については、経営者の平均年齢は 62.7 歳であり、全国平均 61.0 歳よりも 1.7 歳高齢である。事業承継や後継者の予定は未定との回答が 2 割あり、当所は、事業承継への取組みを山形県事業承継引継支援センターと連携強化するとともに、経営指導員等自身も事業承継に関する支援ノウハウのスキルアップを図る必要がある。

【創業比率】



【経営者平均年齢推移】



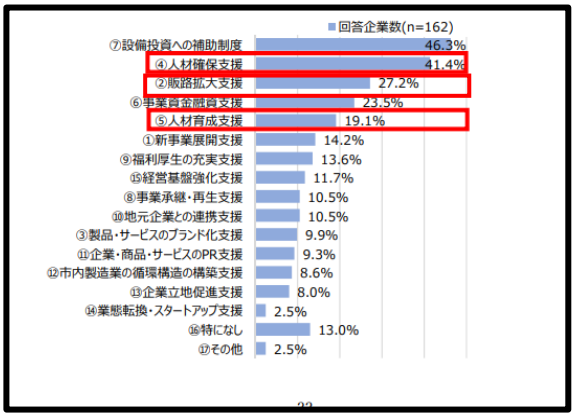
	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
全国（n=1393980）	57.6	57.8	58.1	58.4	58.7	59.0	59.2	59.5	60.2	61.0
山形県（n=15789）	59.1	59.3	59.6	59.8	60.1	60.4	60.6	60.8	61.5	62.4
山形市（n=3889）	59.4	59.6	59.9	60.2	60.4	60.7	60.9	61.2	61.8	62.7
中核市（n=302000）	57.5	57.8	58.0	58.3	58.6	58.9	59.2	59.5	60.3	61.1
東北主要都市（n=24565）	58.2	58.5	58.6	58.9	59.2	59.5	59.7	60.0	60.8	61.6
山形連携中枢都市圏（n=3889）	59.1	59.2	59.5	59.6	59.8	60.0	60.2	60.3	61.2	62.0

※当所は、平成 25 年度より山形県からの委託により「やまがたチャレンジ創業応援事業」を受託し事業を実施している。当所を含む県内 7 つの商工会議所他、県内全域の商工会を含めた、「創業支援ネットワーク会議」をそれぞれの地域で開催し、創業者の掘り起こし及び支援を行っている。当所は「やまがたチャレンジ創業応援事業」の全県の取りまとめ役を担っている。

カ．中小企業・小規模事業者の経営課題及び支援を望む項目

　山形市の中小企業・小規模事業者の経営課題は、「販売価格の値上げ」49.4%、「新しい製品・サービスの展開」29.1%と続く。また、支援を望む項目は「人材確保支援」41.4%、「販路拡大支援」27.2%、「人材育成支援」19.1%となっており、これらの経営課題へ支援を期待する中小企業・小規模事業者が多い。当所は、これらの支援ニーズを踏まえた上で意識的に経営支援を行う必要がある。

項目		優先度が高い経営課題		優先度は高くないが、今後解決したい経営課題	
		件数	構成比	件数	構成比
製品・サービス	①新しい製品・サービスの展開	46件	29.1%	25件	16.3%
	②製品の品質管理	40件	25.3%	16件	10.5%
	③地域資源の活用	3件	1.9%	10件	6.5%
	④販売価格の値上げ	78件	49.4%	25件	16.3%
	⑤納品スピードの向上	21件	13.3%	10件	6.5%
	⑥他社との技術・資本提携	8件	5.1%	5件	3.3%
設備	⑦事業所や工場の増設	13件	8.2%	4件	2.6%
	⑧事業所や設備投資の充実	22件	13.9%	25件	16.3%
	⑨事業所や工場の移転	4件	2.5%	8件	5.2%
	⑩営業時間の変更	2件	1.3%	8件	5.2%
その他	⑪経営戦略・事業計画の作成	7件	4.4%	13件	8.5%
	⑫顧客の囲い込み・開拓	19件	12.0%	16件	10.5%
	⑬事業再構築・不採算部門整理	3件	1.9%	7件	4.6%
	⑭人材確保（新規採用や離職防止）	43件	27.2%	33件	21.6%
	⑮人材育成	28件	17.7%	41件	26.8%
	⑯コスト削減	20件	12.7%	31件	20.3%
	⑰事業承継	9件	5.7%	18件	11.8%
	⑱海外展開	2件	1.3%	3件	2.0%
	⑲閉鎖・廃業	0件	0.0%	5件	3.3%
	⑳事務所の移転	2件	1.3%	3件	2.0%
	㉑業態転換	3件	1.9%	6件	3.9%
	㉒特になし	2件	1.3%	5件	3.3%
	㉓分からない	1件	0.6%	3件	2.0%
	㉔その他	2件	1.3%	0件	0.0%
合計		378件	239.2%	320件	209.2%
回答事業所数		158件	100.0%	153件	100.0%
無回答・不明		18件		23件	



（山形市工業振興計画より）

【地域の課題】

山形市の課題は、全国と同様に少子高齢化及び人口減少の構造的な問題とともに、小規模事業者の数も年々減少している。平成 28 年と令和 3 年の経済センサスに基づき比較すると、5.2%減少（全業種）となっている。小規模事業者数の減少は、つまり地域の様々な事業の担い手が減少していることを意味し、地域経済の縮小化が更に進行することが予想される。当所は、様々な経営課題に対応し、小規模事業者が 1 社でも事業継続していけるように継続的に伴走支援することが必要となっている。例えば、商業の状況を見ると、域内の年間商品販売額が年々減少傾向で、要因は隣接市に大型店の出店や、ネット販売の急速な普及等により消費者が山形市で商品を購入するより、商品数や品揃えが豊富で価格が低廉なネット販売や隣接市の大型店舗の方へ流れているのが一つの課題である。

一方、観光に関してはコロナ禍の時期は急激に観光客入込数が減少したが、アフターコロナ期に入り、円安の追い風も相まって「インバウンド（外国人観光客）」入込数が著しく増加している。この点は前向きな状況下にあり、今後益々インバウンドの集客対策が重要になって来る。「蔵王」や「山寺」そして、「街なか観光」の観光地のハード面の整備の他、ソフト面の整備も同時に課題となる。

続いて、製造業に目を向けると、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」の出荷額が大幅に増加しており、全体の出荷額を押し上げ好調であるが、事業所数は減少し、働く場の確保も課題となる。

また、就職戦線は、現在売り手市場であるため、当市に魅力を感じず県外に流出する若者が多く「人材の確保」も重要な課題であり、企業価値・地域ブランドの確立や待遇改善が急務となる。

創業比率は、全国より低調で、新規事業を起こそうとする機運がまだまだ醸成しておらず、イノベーティブな起業が生まれる環境が整っていない。しかし、当所が実施する「やまがたチャレンジ創業応援事業」の推進や「スタートアップステーション・ジョージ山形」（令和 4 年に県が起業・創業のためのビジネスアイディア具現化を進める相談窓口を設置）の開設により徐々に創業・起業しやすい環境が整い始めている。一方、経営者の高齢化は日に日に進んでおり、後継者不足への対策、若手への技術の伝承等の「事業承継」対策は、遅々として進まない大変重要な課題となっている。

更には、DX、GX の導入は当市の 6 割近くの事業者が進んでおらず、今後対応が必要となる経営課題の一つとなっている。特に「DX」は、「人手不足」の解消と「生産性向上」を図る上で重要なツールであるため、早期の対応と支援が必要となっている。

アフターコロナ期になり、「物価高騰」による消費者の購買意欲の減退や「人手不足」による生産力の低下が課題と考えられる。また、消費者の可処分所得の向上には、従業員の「賃上げ」も重要となっており、事業者の収益確保のために「価格転嫁」への取組みも重要な要素となっている。また、人口減少や若者の県外流出の他、働き方改革により飲食業・運輸業・建設業等の業種では、従業員の時間外労働の規制もあり、人手不足がより一層深刻化し、人手不足の解消も大きな課題である。

（２） 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10 年程度先の想定

当所としては 10 年先を見据えると、消費者ニーズの多様化、グローバル競争の激化、第 4 次産業革命（インダストリー4.0）、超スマート社会（Society5.0）等の新しい時代が到来し、外部環境が目まぐるしく変化する中、当市の人口減少や少子高齢化が更に進行し、それに伴い地域のサービスの担い手である小規模事業者数の減少も予想される。しかし、当市の商工業者数の 70.8%を小規模事業者が占め、地域のインフラやコミュニティを支える貴重な存在であり、その小規模事業者の高付加価値化や所得拡大に向けて、国・県・市等の行政機関の様々な施策メニューを活用して、小回りの利く小規模事業者の強みを活かして、「稼ぐ力」を伸ばすことができるような支援のあり方が求められる。そのためには、地域の実情と事業者のことをより把握している当所の経営指導員等の支援が不可欠である。また、相談内容については多様化、専門化、広域化し、高度な経営支援が求められて来ている。こうした相談に対応するためには、各経営指導員等の支援能力向上を図る必要がある。経営指導員等が外部研修へ積極的に参加することや、専門家に帯同して支援手法を学ぶこと、専門資格を取得する等により自らスキルアップし、他の経営指導員等とも支援手法のノウハウを共有し、小規模事業者の課題解決に向けて高度な経営支援を行えるように日々研鑽を積まなければならない。

また、支援のあり方としては金融、税務、労務等の「経営改善普及事業」のような一過性の支援ではなく、「経営発達支援事業」の継続的な支援と中長期的な視点を持ち、小規模事業者に寄り添った伴走支援の強化が特に重要となっている。小規模事業者へ「対話」と「傾聴」を繰り返し行い、「経営力再構築伴走支援モデル」の実践が必須となっている。

当所は、今後も山形市の地域経済には無くてはならない“エッセンシャルワーカー”として、地域経済の安定に寄与する存在としての役割を果たしていくことが大変重要な使命になると思われる。

②山形市発展計画との連動性・整合性

山形市では「第2期山形市まち・ひと・しごと創生総合戦略」を兼ねた「山形市発展計画2025」を令和元年度（2019年度）に策定し、「健康医療先進都市」の確立に向けて地方創生のより一層の取組みを進めている。「山形市発展計画2025」の期間（令和2年度～6年度までの5年間）この発展計画の中での産業の振興に関する施策として、以下の項目が掲げられている。次年度以降の「山形市発展計画2030」（R7.3月山形市議会報告まで未公表）については、現在策定中であり、以下の項目の概要は大筋変化しない旨山形市と協議済みである。

ア．地元企業の経営支援

・地元企業の販路拡大・開拓や事業の創出、地域を牽引する事業に資する施設・土地の取得等を支援するとともに、自社製品や技術をPRするための見本市や展示会等への出展を支援することで、地元企業の競争力強化を図る。

・地元企業が安定した企業活動に取り組めるよう、経営健全化に向け関係団体による指導、助言を促すとともに、資金繰りや設備投資に対する融資あっせん、保証料等の補給を実施する。
また、求職者や若年労働者の資格取得を支援することで地元企業を支える人材を育成し、企業において不足する労働力や後継者の育成・確保を図る。

イ．山形ブランドの浸透と発信

・山形市の観光資源や物産品のPRを通じて、山形市の魅力を知ってもらうためのプロモーションを推進する。

・農林畜産物の消費拡大や認知度の向上による農林畜産物のブランド化を推進する。

ウ．起業・創業支援

・創業間もない事業者を支援するためのフォローアップ事業を実施する。
また、創業セミナーやゼミについて、起業に興味を持つ多くの方の参加を促すため、通常の対面型開催に加え、オンラインによる開催を行う。

・副業や兼業を希望する首都圏の人材を呼び込むための取り組みを推進する。

当所は、上記に示した「山形市発展計画 2025」に掲げた施策を継承する次期山形市発展計画を踏まえた上で、国・県及び各支援機関と連携のもとに小規模事業者への経営支援の強化並びに地域活性化事業に取り組む。

③山形商工会議所としての役割

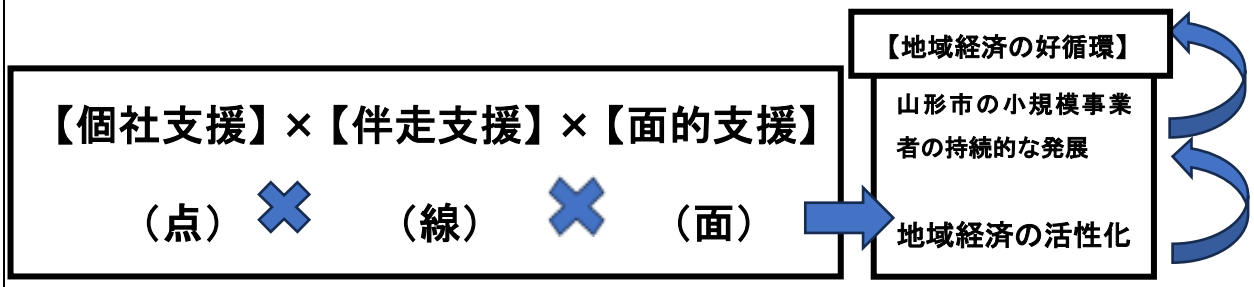
当所は、地域総合経済団体の立場から小規模事業者支援の中核を担う機関として、当市にて少子高齢化社会・人口減少・アフターコロナ・物価高騰等の諸問題がある中、地域社会のインフラ的役割を担う小規模事業者が自社の強み・弱みを再認識し、「対話」と「傾聴」の繰り返しによる課題設定型の伴走支援を行い、経営者自身に本質的な課題と気づきを与え、自己変革に挑戦し、自走化を目指す支援を行うのが役割である。新規創業支援や事業承継支援はもちろんだが、当所は小規模事業者の経営に関する「早期相談・早期支援」に注力し、地域の事業者が事業継続できる支援を行う必要があり、小規模事業者の事業ライフステージやニーズに応じた、経営者に寄り添った伴走支援が重要となる。

また、地域の小規模事業者は行政等の中小企業・小規模事業者支援施策を知らない方が多く、適切な情報と支援を届けるには、当所の経営指導員等が常にアンテナを張り、行政等の様々な施策や情報

をキャッチするとともに、事業者に合った有益な情報を提供することも大事な役割の一つである。

当所は、他の商工会議所よりお祭り・イベント事業を多く実施していることを強みと捉え、地域経済の活性化の「面的支援」の強みを持つ商工会議所として、更に交流人口の拡大を見込む。経営指導員等によるイベント事業等の「面的支援」と小規模事業者への「個社支援」と、そこから継続的な「伴走支援」へ昇華することを図り、補完し合う支援を行い、当所にしかできない効果的かつ有機的な支援を行う役割がある。当所だけでは支援しきれない課題は当所が「ハブ＆スポーク」になり、他の支援機関と連携し、課題の解決を図るコーディネーターとしての役割を担う。

昨今の急激な経営環境の変化の中、当所に解決を期待される経営課題（創業・事業承継・販路拡大・新商品開発・生産性向上・省力化・デジタル化・DX、GX・人材確保・人材育成・価格転嫁・賃上げ等）が拡大している。当所は小規模事業者にとって、一番身近な支援機関であり、総合的な情報が集約する特徴を持つ。つまり、当所のような支援機関は地域の中小企業・小規模事業者にとって重要な存在であり、まだまだ活用の余地があると考える。近年は、他の支援機関の活用が広がり、相談内容が高度化する中で、支援機関の人員不足や知見不足が顕在化しており、今後支援体制の再構築が必要となっている。商工会議所の経営指導員等は、他の支援機関にはない支援の特徴として、個社支援（点）と伴走支援（線）と地域活性化事業の面的支援（面）を行える唯一の支援機関である。したがって、当所は今後も充分にこの強みを活かし、地域経済を牽引して行く使命と役割がある。



（３） 経営発達支援事業の目標

前述の「地域の現状及び課題」並びに「小規模事業者に対する長期的な振興のあり方」に基づき、今後５年間で以下の目標を設定し、小規模事業者への支援を実施する。

① 小規模事業者の経営基盤強化支援

小規模事業者が刻一刻と変化する経営環境のもと、事業継続と成長を図るために、税務経理をはじめ、販路拡大や省力化促進、技術やノウハウの向上、新たなビジネス創出、人材確保、DX、GX への対応等、収益性の拡大や経営効率化に資する事業計画を策定し、その円滑な実施により経営基盤の強化を支援する。

② 小規模事業者の事業ステージやニーズに応じた伴走支援の強化

小規模事業者との「対話」と「傾聴」により、事業者のステージ（創業期、成長期、成熟期、変革期等のライフステージ）やニーズ（時代に即したイノベーション等も含め）を踏まえた適切な支援を行うため、関係する支援機関との一層の連携による伴走支援の強化を図る。

③ 新規創業の創出促進と事業承継支援の強化

創業計画の段階から創業時、創業後の継続的な経営支援による新たな事業者の創出と、事業承継や事業引継ぎ支援の強化による既存事業者の持続的な発展を促進することにより、地域産業の活力向上を図る。

④ 賑わいある街づくりの推進と地域資源のブランド力向上

山形市の次期発展計画等と連動しながら、お祭りやイベント等の開催による賑わい創出や地域への愛着醸成を図るとともに、地域資源（文化や食、工芸等）を活用したブランド力の向上による地域の魅力や認知度向上を図り、商店街の振興、域外からの交流拡大等、地域経済の活性化に寄与する。

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７年４月１日～令和 12 年３月 31 日）

（２） 目標の達成に向けた方針

① 小規模事業者の経営基盤強化支援

小規模事業者が地域社会のインフラ及び地域コミュニティの源泉と捉えると、小規模事業者の役割は大変重要なものであり、上記で示した「経営発達支援事業の目標」を達成するための当所の方針は次の通りとする。

小規模事業者の持続的な発展のためには、巡回・窓口指導を強化し経営状況の分析により顕在化した経営課題を捉え、小規模事業者にとって、今何が問題で何を解決することが重要か等を明確化し、その上で、小規模事業者の販路拡大（県内外の商談会・展示会出展等）及び生産性向上（DX・デジタル化・IoT・AI・FinTech 等を活用）等の小規模事業者の「稼ぐ力」を伸ばすために事業計画策定支援を引き続き継続的に行っていく。また、事業計画策定後においては、目標とする売上の増加及び利益率の向上を達成するため、経営指導員等が小規模事業者とともに PDCA を回しながら、経営力再構築伴走支援を行うことが小規模事業者の持続的発展に繋がるため経営基盤の強化支援を方針とする。

② 小規模事業者の事業ステージやニーズに応じた伴走支援の強化

小規模事業者の創業期に経営に必要なノウハウを支援し、成長期には販路拡大支援、安定期には従業員の労務管理や働き方改革の支援等、事業承継期には他の支援機関とも連携し、円滑な事業承継に向けた支援を行う等、事業者のライフステージに応じた支援を行う。また、事業者ニーズや時代に即したイノベーション、トレンド等を踏まえた適切な支援ができるよう「産学官金」等の関係する支援機関と一層連携しながら、経営者に寄り添った「伴走支援の強化」を行う方針である。

③ 新規創業の創出促進と事業承継支援の強化

創業相談は、創業希望者を中心に随時創業相談を受けている。当所の創業相談は、創業計画策定・資金計画・税務や広報周知方法等をワンパッケージで支援している。また、当所は「やまがたチャレンジ創業応援事業」の支援窓口を行っている他、関係支援機関（日本政策金融公庫山形支店、山形県信用保証協会、全国労働保険事務組合連合会山形支部、山形エリアマネジメント協議会等）と連携して創業セミナーを開催して、新規創業者の掘り起こしを図っている。

更には、県が設置した「スタートアップステーション・ジョージ山形」（新規創業支援機関）とも連携し、創業相談しやすい環境を整え創業支援を推進して行く方針である。

事業承継に関しては、経営者の高齢化率が年々上昇しており、地域の小規模事業者が持つ技術等を次の世代へ継承できるよう、早急に対応しなければならない課題である。経営指導員等の事業承継に対する支援能力向上を図るとともに、山形県事業承継・引継ぎ支援センター等の関係機関と連携して円滑な事業承継支援を行う方針である。

④ 賑わいある街づくりの推進と地域資源のブランド力向上

当所が運営しているお祭り・イベント（山形花笠まつり、花笠サマーフェスティバル、スプリングフェスティバル、薬師祭植木市、山形市初市、日本一の芋煮会フェスティバル）を通じて、交流人口の拡大と街の賑わいを創出し、山形市内での消費活動を促進し、地域経済の活性化を図る。また、観光客から山形と言えば、「花笠まつり」、「芋煮」、「山ラー」（令和４年ラーメン消費額全国１位、ラーメンの聖地）等、新しい地域ブランド力の向上を図る。更には、伝統的な山形の地域資源である「やまがた舞子」や山形芸妓による伝統芸能おもてなしの料亭文化や山形県郷土館文翔館（旧県庁）、山形市郷土館（旧済生館）等の歴史的建造物等とともに、当市に脈々と受け継がれる伝統工芸品（山形仏壇、鋳物、打刃物、和傘等）等の伝統的な地域資源のブランド力向上も図って行く方針である。

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

（１） 現状と課題

［現　状］

小規模事者がアフターコロナにおけるビジネスモデルを再構築する際に、自社がおかれた経営環境や地域の経済動向を的確に把握することが第一歩である。そのためには、国・県・市・日本商工会議所等が公表している経済動向調査を踏まえた経営支援を行う必要がある。また、当所独自の経済動向調査を実施している時もあるが、必ずしも小規模事業者の経営支援の際に活用しているとは言えない。特に、国のビッグデータである RESAS の活用が少ない。

［課　題］

これまで、国のビッグデータである RESAS の認識はあったが、経営支援の現場においては、各経営指導員等とも中々活用が進んでおらず、今後は、事業者の求める支援に近づけるよう経営指導員等自身も RESAS 等の活用を進めていかなければならない。その結果、事業者に有益な情報を提供できるようになり、地域の実状に応じた支援が可能となる。

その他の各種経済動向調査に関しては、当所独自調査の地域経済情報もあり各種支援機関との会議の際に情報交換・情報共有の基礎データとして活用している。今後は、個社支援の際に、RESAS の活用を進め、各種経済動向調査をよりきめ細かに、且つタイムリーな情報を提供し、小規模事業者の持続的な発展へ向けて効果的な経営支援を行うのが課題である。

また、当所で隔年実施の歩行者通行量調査は、山形市内の一番の商業地（山形駅前大通り～七日町大通り）の歩行者動向を把握できており、データを蓄積している。しかし、山形市中心市街地にて事業を営む小規模事業者へ人の流れや歩行者通行量データをフィードバックできていないため、今後活用して行くことが課題である。

（２） 目　標

公表回数	現　行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
RESAS の活用	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
業種別業況調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
商工会議所 LOBO 調査（早期景気観測）	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回
中小企業景況調査	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
歩行者通行量調査(38 地点)隔年実施	2 回	－	2 回	－	2 回	－
地域小規模事業者経済動向独自アンケート調査	随時	随時	随時	随時	随時	随時

（３） 事業内容

①RESAS の活用（国が提供するビッグデータの活用）

小規模事業者が経営を行う上で、地域経済の経営環境や地域の現状・実態を正確に把握することが必要不可欠である。その際に、国や山形県・山形市が提供している地域経済に関する様々なビッグデータを「見える化」するシステム（RESAS）を課題解決ツールとし活用し、小規模事業者へより効果的な情報提供と経営支援を行う。

調　　査	国や県・市が提供するビッグデータの活用
調査目的	小規模事業者に外部経営環境に関する情報を提供し、管内の市場動向や状況を把握し、適切な経営判断への活用を促す。
調査項目	(1)　人口マップ →人口推計・推移、人口ピラミッド、転入転出等などの分析 (2)　地域経済循環マップ →生産・分配・支出におけるお金流入・流出が把握可能 (3)　産業構造マップ →産業の構成、雇用、売上を把握可能 (4)　企業活動マップ →地域の創業比率や黒字赤字企業比率の把握可能 (5)　消費マップ →POS データによる消費の傾向や外国人の消費構造が把握可能 (6)　観光マップ →国・地域別外国人の滞在状況等のインバウンド動向等が把握可能 (7)　まちづくりマップ →人の流動や事業所立地動向、まちづくり関係の情報が把握可能 (8)　医療・福祉マップ →地域の雇用や医療・介護について、需要面や供給面が把握可能 (9)　地方財政マップ →各自治体の財政状況が把握可能
調査方法	地域経済分析システム（RESAS）を活用
分析方法	経営指導員等が巡回・窓口相談の際、小規模事業者へ特に役立つデータを抽出する。経営指導員等が自ら分析する他、外部専門家と連携して分析を行う。

②業種別業況調査

山形市内の各業種の組合及び中心商店街まちづくり協議会に業種別推進委員を委嘱して、各業界の最新業況や動向について、情報の提供を受け分析を行う。各業界の経営課題を抽出し、共有し合い各々の業界での経営に活用する。

調　　査	業種別業況調査
調査対象	製造業、建設業、卸売業、運送業、小売業、サービス業、飲食業における業種別組合及び中心商店街の 14 団体。（構成事業所　約 700 事業所）
調査時期	四半期毎に実施（年 4 回）
調査項目	各業界及び中心商店街における業況、売上、受発注状況、資金繰り、収益性等の他、アフターコロナ、人材確保、円安、物価高騰、価格転嫁等について調査する。
調査方法	各業界の委員により業界の最新業況や動向の情報交換を行う会議を開催（年 3 回）
分析方法	経営指導員等が各業界の月次報告書の内容を取りまとめ、分析を行い、事業者に役立つ情報を提供し、適切な経営判断への活用を促す。

③商工会議所 LOBO 調査

商工会議所のネットワークのもと、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」を全国ベースで毎月調査するとともに、月毎にテーマを設定して調査を実施・公表することにより、企業を取り巻く経営環境や直面する課題等の現状を示すデータとして、経済対策に関する政策提言・要望活動に活用することを目的としている。

調　　査	商工会議所 LOBO 調査

調査対象	325 商工会議所の協力により、約 2,500 企業を対象に毎月実施。 当所では 8 社について調査を実施。(卸売業 2 社、製造業 2 社、飲食業 2 社、サービス業 2 社)
調査時期	毎月実施（年 12 回）
調査項目	当月の業況、売上、採算、資金繰り、仕入単価、販売単価、アフターコロナ、円安、物価高騰・価格転嫁、デジタル化、人手不足等、自社の経営上の問題等
調査方法	経営指導員等が小規模事業者にヒアリングし、調査票の配布と回収を行う。
分析方法	日本商工会議所が集計・分析した結果に基づき、業種別や地域別の動向を分析し、公表される。その調査結果を事業者に役立つデータを抽出し、活用を促す。

④中小企業景況調査

（独）中小企業基盤整備機構が中小企業・小規模事業者を対象に産業別・地域別等に中小企業構造の実態を踏まえ算出する景気動向調査。DI 値による中小企業における景気動向を総合的に把握することを目的とする。

調　　査	中小企業景況調査
調査対象	商工会議所、商工会、中小企業団体中央会により任意抽出した 18,793 社 （令和 6 年 9 月調査時） ※当商工会議所において、そのうち 42 社について調査を実施。 （卸売業 3 社、小売業 5 社、製造業 8 社、建設業 5 社、サービス業・その他の業種 21 社）
調査時期	四半期毎に実施（年 4 回）
調査項目	業況判断・売上高・経常利益・設備投資状況・原材料高騰・価格転嫁・人手不足等
調査方法	経営指導員等が調査票に基づき、小規模事業者等にヒアリングを行う。
分析方法	（独）中小企業基盤整備機構により集計し、国及び地域毎の調査結果が提供される。その結果を事業者へ情報提供し、適切な経営判断に活用を促す。

⑤山形市歩行者通行量調査

山形市の中心市街地の歩行者通行量の推移や特徴を隔年で調査することにより、変化する商流を把握・分析し、商店街振興策の基礎データとして活用する。中心市街地の小売・サービス業等の小規模事業者に対して、経営指導員の巡回・窓口相談・各種相談会等の場面にて、事業計画策定時の基礎データとして、活用と情報提供を行う。

調　　査	山形市歩行者通行量調査
調査対象	山形市中心市街地 33 地点(山形駅前大通り～七日町大通り区間)
調査時期	隔年 11 月頃・2 回/年
調査方法	歩行者の方向別、時間帯別、男女別をカウントする。歩行者の数や動線を把握し、通行量の変化や特性･要因を分析し、中心市街地の活性化の基礎データとして収集する。
分析方法	経営指導員等が外部専門家と連携して分析を行う。その結果を、事業計画策定、創業計画策定の際の基礎データとして活用する。

⑥地域の小規模事業者経済動向アンケート調査

管内の小規模事業者の経済動向について、その時々話題となっているトピックスを選定し、独自のアンケート調査を行い、全業種又は業種毎の経済動向、経営課題等の抽出及び公表を行う。

※当所独自のアンケート調査実績：R2・R3・R4 は「コロナ禍」の緊急アンケート調査を実施。当所の HP や地元山形新聞等で広く周知した。R6 は「物流の 2024 年問題」のアンケート調査を実施し、会報誌にて公表。7 つの部会総会（R6.10 開催）で「当所に期待するもの等」アンケート調査を実施。

調　　査	地域の小規模事業者経済動向アンケート調査
調査対象	管内の小規模事業者約 3,600 社又は対象業種事業者

調査時期	随時
調査項目	・経営状況について：企業情報、経営者の年齢、自社の業況（売上高・利益採算・資金繰り、従業員数） ・今話題のあるトピックス：人材確保、物価高騰、価格転嫁、デジタル化、AI 等
調査方法	経営指導員等が調査票をヒアリングする他、郵送・FAX 等で回収。又は、Google フォーム等を活用して、デジタルでアンケートを回答してもらう。
分析方法	経営指導員等が外部機関及び外部専門家と連携して分析を行う。

（４） 調査結果の活用

上記の各種調査・分析を行った結果については、当所の会報誌への掲載の他、会議所の会員事業者に限らず、地域経済の発展のため、当所ホームページへ掲載し、広く周知し活用していただく。

また、小規模事業者の事業計画策定や販路開拓等に取り組む際に、自社を取り巻く外部経営環境を把握するために最新の地域経済動向の調査結果を基礎データとして活用する。

更には、経営指導員等が伴走支援先の小規模事業者へ巡回・窓口指導を行う際、地域経済動向の調査結果を事業者に情報を提供して、会員事業者からの信頼を得ることにより、関係の構築を図り、頼れる商工会議所と認められる契機とする。

２．需要動向調査に関すること

（１） 現状と課題

[現　状]

小規模事業者が顧客ニーズに基づく、商品・サービスを提供することは自社の経営改善や経営発達に繋がるものであるが、現状では製造者の目線を重視する「プロダクトアウト」を優先し、顧客目線の「マーケットイン」の視点が抜け落ちていた。様々な商品やサービスが充実し、選択枝が多様にある現代において、消費者に自社の商品・サービスを選択してもらうためには、顧客ニーズやトレンド等の把握を踏まえた「マーケットイン」の視点が必要不可欠である。そのために、各種の需要動向調査を行い、消費者の嗜好を掴む必要がある。

[課　題]

小規模事業者が自社の商品・サービスの需要動向調査をする場所として、山形県のアンテナショップ「おいしい山形プラザ」や山形市道の駅「やまがた蔵王」等に商品を出品して商品需要動向調査（アンケート調査）を行うことで、商品に対する消費者の反応や反響を掴み、「売れる商品」にブラッシュアップして行き、小規模事業者が「マーケットイン」の視点を持てるようになることが課題である。

（２） 目　標

項　目	現　行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
商品調査対象事業者数・山形県アンテナショップ	－	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
アンケート枚数/社	－	20 枚	20 枚	20 枚	20 枚	20 枚
商品調査対象事業者数・道の駅「やまがた蔵王」	－	10 社	10 社	10 社	10 社	10 社
アンケート枚数/社	－	50 枚	50 枚	50 枚	50 枚	50 枚

（３） 事業内容

①山形県アンテナショップ「おいしい山形プラザ」において、商品の需要動向調査

東京都の銀座に在る山形県のアンテナショップである「おいしい山形プラザ」で山形市内の小規模事業者の商品を「トライアル販売」に出品することや「イベントコーナーでの販売」により、商品の需要動向調査及びテストマーケティング（商品販売）を行い、直に消費者の反応と動向を捉え、ここで得られた情報を小規模事業者へフィードバックし、売れる商品づくりを支援する。

調　　査	「おいしい山形プラザ」において、商品の需要動向調査
目　　的	首都圏の一般消費者等に自社の商品のアンケート調査を行い、商品の反応や改良・改善を掴む機会とする。また、首都圏の消費者のニーズやトレンドを把握することを目的とする。
調査対象	主に首都圏（東京都周辺）に販路を拡大したい小規模事業者の商品（食品等）
調査方法	1.「トライアル販売」（新商品を３ヶ月間販売し、購入者には名刺サイズの QR コード付きのアンケート調査を配布。アンケート回答結果を事業者へフィードバックする。 2.「イベントコーナー」で自社の商品販売や試食による対面でアンケート調査を行う。 ※おいしい山形プラザ１日当たりの来店者数：平日は約 1,600 人、休日は約 2,000 人
調査項目	調査内容例（食品） □商品の総合評価（直感的な評価）□味　□パッケージデザイン　□ボリューム □独自性　□価格　□購入意向　□山形らしさ　□その他（　　）
分析方法	経営指導員等が小規模事業者やおいしい山形プラザ職員と連携して分析を行う。その他、外部専門家を交えて商品の需要動向調査結果を分析する。
活用方法	アンケート結果により、直に消費者の反応を捉えることができる。商品の需要動向調査結果を踏まえた上で、売れる商品へ改善・改良化に繋げる。

②道の駅「やまがた蔵王」において、商品の需要動向調査

山形市の道の駅「やまがた蔵王」にて、山形市内の小規模事業者の商品の需要動向調査及びテストマーケティング（即売会）を実施し、直に消費者の反応や反響を捉えることができ、来県される観光客や一般消費者の需要動向を調査し、調査結果をフィードバックして商品のブラッシュアップ及び売上拡大の支援を行う。

調　　査	道の駅「やまがた蔵王」において、商品の需要動向調査
目　　的	道の駅「やまがた蔵王」の一般消費者及び観光客に自社の商品のアンケート調査を行い、商品の反応や改良・改善を掴む機会とする。また、一般消費者及び観光客のニーズを把握することを目的とする。
調査対象	主に山形市を中心に販路を拡大したい小規模事業者の商品（食品、工芸品等）
調査方法	道の駅「やまがた蔵王」にて、会員模事業者の商品の即売会を実施するとともに、商品のアンケート調査を行う。
調査項目	調査内容例（食品） □商品の総合評価（直感的な評価）□味　□パッケージデザイン　□ボリューム □独自性　□価格　□購入意向　□山形らしさ　□その他（　　） 調査内容例（伝統工芸品等） □商品の総合評価（直感的な評価）□独自性　□デザイン　□お土産としてどうか □価格　□購入意向　□山形らしさ　□その他（　　）
分析方法	経営指導員等が小規模事業者とともに、調査結果を分析する。その他、外部専門家を活用し商品の需要動向調査結果を分析する。
活用方法	アンケート結果により、直に消費者の反応を捉えることができる。商品の需要動向調査結果を踏まえた上で、売れる商品へ改善・改良化に繋げる。

※山形県アンテナショップ（おいしい山形プラザ）
東京都中央区銀座一丁目 5-10　ギンザファーストファイブビル 1F・2F
来店者数：59.1 万人/年（令和 5 年度）

【おいしい山形プラザ】

【道の駅やまがた蔵王】

※道の駅「やまがた蔵王」
山形県山形市表蔵王 79-1

（令和 5 年 12 月オープン。令和 6 年 6 月 28 日に来場者 100 万人を達成）

３．経営状況の分析に関すること

（１） 現状と課題

［現　状］

小規模事業者の経営状況の分析は、継続的に行っている。しかし、経営指導員等間で経営支援基幹システム「BIZ ミル」の活用が進んでいない状態である。各経営指導員等は県補助金へ指導実績を報告する際に利用する商工会議所 OA トータルシステム「TOAS」カルテをメインに入力しているため、「BIZ ミル」の入力が二度手間になっているのがその要因である。「TOAS」カルテは年々機能が改善・強化されており、今後の経営状況の分析手法について、このまま「BIZ ミル」を使用し続けるのか、もしくは「TOAS」へ変更するか、検討する時期が到来している。

［課　題］

「TOAS」のカルテ入力は県補助金の関係上、入力が必須のため、各経営指導員等は必ず事業者へ対応・支援した内容について入力するが、「TOAS」を活用した経営状況の分析の手法については当所では、まだ実績が無いのが課題である。したがって、「TOAS」を活用して経営状況の分析を行っている先進的な商工会議所や日本商工会議所に指導を仰ぎ、その上で、各経営指導員等が「TOAS」による事業者の経営状況の分析を行えるようになることが課題である。

（２） 目　標

項　目	現　行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
経営分析セミナー・相談会の開催	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
経営分析件数	260 件	260 件	260 件	260 件	260 件	260 件

※経営指導員一人当たり 20 件×13 名を目標とする。

（３）事業内容

①経営分析セミナー・相談会

小規模事業者の経営課題の解決や持続的発展のために、財務分析や SWOT 分析、ABC 分析等を行うセミナーや相談会を開催し、小規模事業者の定性的な項目（サービスの強み等）や定量的な項目（売上・受注・資金繰り・財務等）について把握し経営者が経営状況を把握できる機会とする。

募集方法	・自社の経営分析・事業計画策定に取組む意思のある事業者を個別に案内する。 ・当所ホームページで広く周知し募集を行う。 ・当所の会報誌で広く周知し募集を行う。
回　数	1 回/年
カリキュラム	経営分析の方法、経営分析結果の活用方法
想定参加者数	15 社/回
支援対象	自社の経営状況を分析し、事業計画策定を行う意思のある前向きな小規模事業者
分析項目	基本項目：事業内容、属性、従業員の構成等 定性面：《SWOT 分析》の他、目標設定、景況感、経営課題、ABC 分析を行う。 定量面：《財務分析》財務諸表等から主な財務分析を行う。
分析方法	経営指導員等が、商工会議所トータル OA システム「TOAS」をメインに活用する他、経済産業省の「ローカルベンチマーク」等を活用して分析を行う。 《ローカルベンチマークの活用》 企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして、企業の経営者や金融機関・支援機関が事業者の経営状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的なツールである。 《ローカルベンチマークのメリット》 ・経営者や従業員が自社の強みに気づくきっかけになる。 ・従業員が自社の戦力を理解することに繋がり、一体感が向上する。 ・取引先に自社の強みを明確に説明できる。 ・自社の魅力と方向性を伝え易くなり、自社にマッチする人材の確保に繋がる。 ・後継者に自社の全容を伝えることができ、事業承継が円滑になる。 ※その他、内閣府の「経営デザインシート」や中小企業基盤整備機構の「経営計画つくるくん」等を活用する。

②経営支援業務の DX 推進を支える「TOAS」機能強化による経営分析

経営分析は小規模事業者からのヒアリングを基に、経営分析は「TOAS」を使用して行う。分析の内容及び「TOAS」の機能強化については下記の通りである。

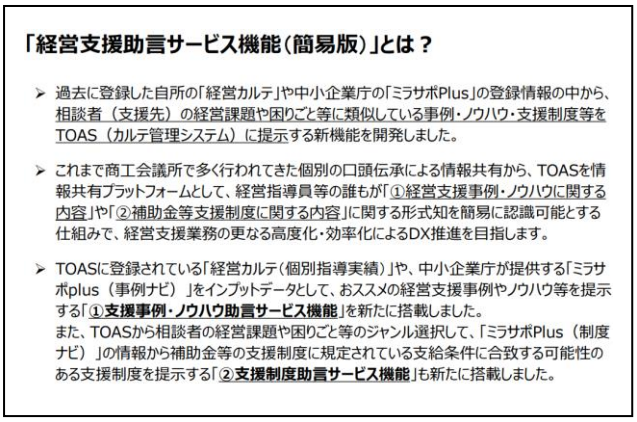
これまで当所で導入している経営基幹情報システム「BIZ ミル」は、当初属人化した経営支援から平準化（形式知化）した経営支援を行うために導入した。しかし、事業者情報を一から入力する等の手間がかかり、現場での活用が中々進まずにいた。「TOAS」は会員管理担当者による、会員管理と経理処理及びカルテで使用しており、基本的な事業者データの蓄積があり、経営指導員等は操作に慣れている。したがって、経営分析システムを経営支援基幹情報システム「BIZ ミル」から「TOAS」へ変更する。

当所は、今後「TOAS」の経営分析機能を活用し、小規模事業者の経営分析を行う。また、「TOAS」の機能強化により搭載された補助金等の情報提供や支援事例等の機能を活用する。更に「経営発達支援事業」で「TOAS」から中小企業庁へ直接報告できる機能も併せて活用する。

事業名	「TOAS」機能強化による小規模事業者の経営分析
支援対象	管内の小規模事業者
分析内容	1.財務分析

	収益性（売上高営業利益率）、成長性（売上高増加率）、安全性（損益分岐点売上高、流動比率、自己資本比率、借入金回転期間） 2.非財務分析 SWOT 分析、3C 分析 ※ローカルベンチマークへ「TOAS」のデータ埋込み機能を活用する。
機能強化	1. モバイル「TOAS」 2. 経営分析機能による決算書データを「見える化」 3. クローリング機能 4. 補助金、助成金、セミナー情報の提供（「J-Net21」と連携して最新支援情報提供） 5. 支援事例・ノウハウ助言サービス機能 6.「TOAS」のマクロデータ共有機能
分析方法	経営指導員等が巡回・窓口相談の際に、小規模事業者の経営分析を行う。その他、融資、補助金等の相談の場面を捉えて経営分析を行う。経営指導員等が単独で経営分析ができない場合は外部専門家を交え、経営分析を行う。

※経営支援業務の DX 推進【TOAS 機能強化】「経営支援助言サービス機能」の活用について



（４）分析結果の活用

経営分析システムを「BIZ ミル」から「TOAS」へ変更することにより、カルテ入力の際に、財務データ等の入力を一元化でき、省力化に繋がる。「TOAS」の機能強化により、追加の機能も拡充され、充分に経営分析が可能となった。経営分析結果は、課題を抽出し小規模事業者へフィードバックする。その経営分析結果に基づき、事業計画策定支援を行う。

経営分析結果により、経営課題が顕在化した場合は、経営指導員等がまず課題解決策を提案する。専門的な課題が顕在化した場合は、エキスパートバンク等の専門家派遣制度を活用する。その際には、経営指導員等も同席し、専門家の手法を学びながら課題解決に努める。次回、同様の課題解決が必要な場合は経営指導員等が単独で課題解決を提案できるようにノウハウを吸収する。

経営分析の結果は、「TOAS」上に集約することで、全ての経営指導員等が内容を確認できるようにし、相互に分析結果をデータで共有する。そのことにより、経営指導員等の支援力向上に繋げる。

更には、小規模事業者自身が自社の経営状況を的確に掴み、自社の強みや経営状況を把握することができ、小規模事業者との「対話」と「傾聴」により経営者自身に本質的な「気づき」を与え、自走化への契機とすることができる。

その他、ローカルベンチマークや経営デザインシート等の活用することにより、自社の定性的な内容と定量的な内容の整理ができる。次にやるべき内容（販路開拓、資金繰り、設備導入、IT 導入、事業承継等）を明確化することができる。また、経営分析結果により、ミラサポ plus を活用し、小規模事業者の経営課題に応じた中小企業支援施策等の情報提供も可能となる。

４．事業計画策定支援に関すること

（１） 現状と課題

［現　状］

これまで多くの小規模事業者は、事業計画の策定より目先の仕事を優先させてきた。しかし、事業計画の策定により、自社の商品・サービスの強み等、販路、顧客ニーズ等の経営判断に必要な情報が整理され、これから取り組まなければならない課題が中長期的な目線で明確化される。経営者自身は中々、自社を俯瞰した目線で見ることができない方が多い。現状では補助金申請や融資利用といった場合にだけ事業計画を策定するケースが殆どとなっている。

［課　題］

事業計画策定を行う場合は、持続化補助金申請やマル経融資利用の際といった短期的目線で、事業計画を策定しがちである。これまでは中長期的な目線で事業者自身の将来やグランドデザインを描いたしっかりとした事業計画の策定は行っておらず、その点が課題と捉える。支援する側の経営指導員等がより高度で本質的な課題解決に繋がる支援が行えるようスキル・ノウハウ向上も課題である。また、当市はDX、GXのビジョン策定に取組んでいない事業者が約6割で早急な対策が課題である。

（２） 支援に対する考え方

小規模事業者への今後の支援のあり方は、事業計画の策定は基本とし、「マクロ的」な地域経済動向調査結果を踏まえつつ、自社の商品・サービスが顧客ニーズやトレンド等の需要を満たしたものであるか「ミクロ的」な調査する。そして、経営状況を分析し自社を俯瞰した上で、事業計画の策定を行い、その事業を実施した結果（成果）を確認して行く。事業実施後の定期的なフォローアップ支援も重要であり、PDCA サイクルを回して、好循環なサイクルを目指し事業実施できるように伴走支援の強化が必要と考える。

（３） 目　標

項　目	現　行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
事業計画策定セミナー・相談会の開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
創業セミナー・相談会の開催	2回	2回	2回	2回	2回	2回
事業計画策定件数 (創業計画策件数を含む)	195件	195件	195件	195件	195件	195件
創業計画策定件数	18件	18件	18件	18件	18件	18件
DX、GXセミナー	－	1回	1回	1回	1回	1回

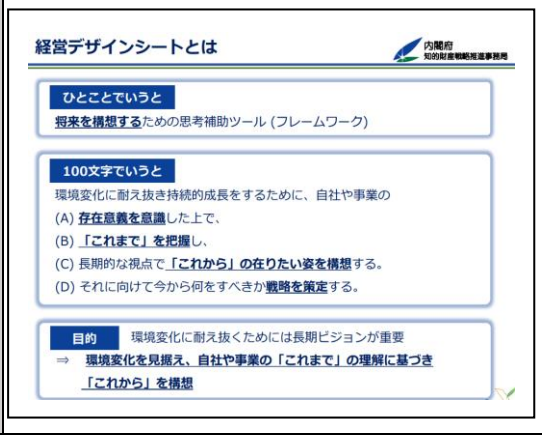
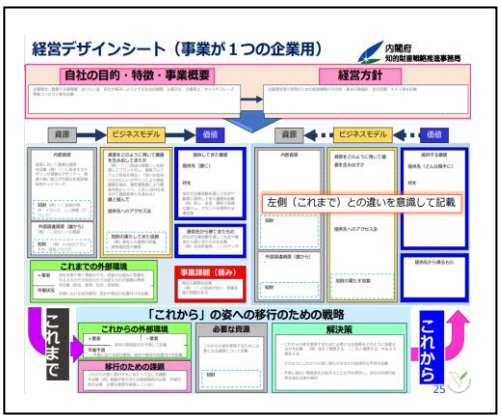
※経営指導員等一人当たり15件（創業策定件数も含む）×13名を目標とする。
※令和5年度の創業者数は22件の実績。この実績に基づきこのうちから8割（18件）策定を目標。

（４）事業内容

①事業計画策定支援セミナー及び事業計画の策定支援

これまで、経営者自身の経験や勘の暗黙知に基づき、事業経営を行っていたが、原材料高騰や円安等様々な外部経営環境が変化する中で、自社の核となる事業計画策定が重要となる。事業計画を策定することにより、外部の経営環境の変化に柔軟に対応して、経営リスクを未然に防ぐことに繋がるため、事業計画策定セミナーを開催する。また、経営指導員等と共に、事業計画を策定することにより、経営上の問題点が「見える化」され、これから着手すべき課題が明確化される支援を行う。

募集方法	・当所ホームページで広く周知し募集を行う。 ・当所の会報誌で広く周知し募集を行う。

	・経営分析を行った事業者へ個別に案内する。
回　　数	1 回/年
カリキュラム	事業計画策定する意義、計画策定の方法、補助金申請等への活用等
想定参加者数	15 社/回
支援対象	事業計画セミナーを受講した小規模事業者、個別に経営相談に来所された方等
支援の手段・手法	事業計画策定セミナーを受講した上で、小規模事業者が一連の内容を理解し、経営指導員等が「対話」と「傾聴」を通じて、事業者に伴走しながら将来のグランドデザインにもなる事業計画策定支援を行う。 《経営デザインシートを活用》 事業者が将来に向けて持続的に成長するために将来的に経営の基幹となる価値創造メカニズムをデザインして在りたい姿に移行するためのシートである。 《経営デザインシートを活用したメリット》 ・経営課題の気づき・整理、新事業の構想 ・他者との連携促進 ・事業承継の促進に繋がる等  

②創業計画策定支援セミナー及び創業計画の策定支援

新規創業（スタートアップ）支援は、少子高齢化や人口減少社会の中で、地域のインフラ的な役割を担ってきた小規模事業者が減少し、地域経済が縮小化する中、新規創業により地域経済の新陳代謝を促し、地域の新たなインフラの創出に繋がるものであり、非常に重要なものである。

また、これまで無かった新しいサービスを創出し、イノベーションを引き起こし、顧客に新たな楽しみと期待を提供する他、地域経済の活性化や若者の地元への定着化に繋がるものでもある。

当所は、山形市周辺にて創業をしたいと考えている方に対して、創業の仕方や創業に関する計画の立て方、資金繰り・税務・経理・労務・SNS 等による広報方法等、創業に関することを学べる「創業セミナー」（例年 6 月開催）を開催している。

また、女性を中心とした、交流会も行う「女性創業セミナー」（例年 2 月開催）を開催し、創業希望者のイメージしたものを具現化、事業化する創業支援を行う。

そのためには、創業計画をしっかりと策定する必要があり、提供しようとする商品・サービスの強みや商圏、顧客、資金繰り、広報周知方法等、創業計画の策定支援も行っている。

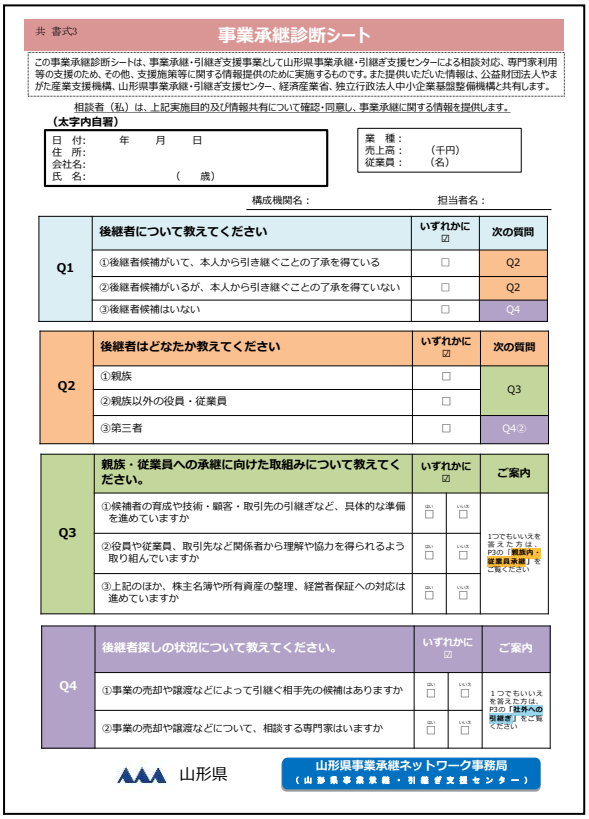
募集方法	・当所ホームページで広く周知し募集を行う。 ・創業相談で来所された方へ個別に案内する。 ・山形新聞へパブリシティで取り上げてもらう。 ・地元の地域情報雑誌へ掲載する。 ・各支援機関の窓口へセミナーチラシ設置による周知を行う。
回　　数	2 回/年

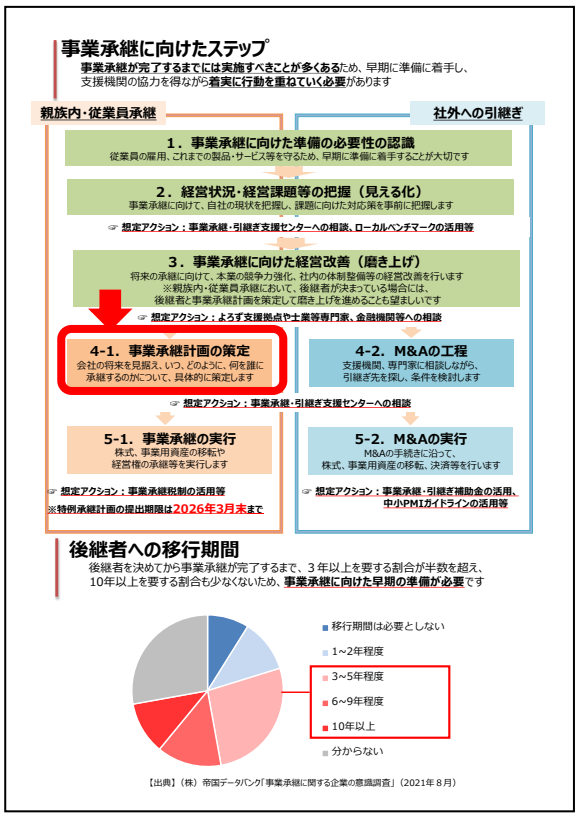
カリキュラム	創業計画の策定の立て方、創業準備と成功のポイント、販促計画、SNS・WEB を活用した集客手法等
想定参加者数	15 名/回
支援対象	創業計画策定に取組む新規創業者、創業後間もない創業者、スタートアップの意欲があり、地域経済を活性化したい方
支援の手段・手法	創業セミナーの受講者に対して、経営指導員等が継続的に支援し、創業希望者が確実に創業し、事業を軌道に乗せることができるように、販路、資金繰り、広報周知方法等を支援して行く。そのことが結果的に創業者への伴走支援の強化に繋がる。また、当所だけで解決できない経営課題については、外部専門家も交えて、創業者の課題解決に繋げる。

③事業承継計画の策定支援

事業承継計画の策定支援は、「事業承継診断シート」及び「事業承継に向けたステップ」に基づき、山形県事業承継・引継ぎ支援センターと連携して支援を行う。

支援対象	後継者不足や技術の伝承等の事業承継問題を抱える 60 歳以上の小規模事業者
支援の手段・手法	「事業承継診断シート」を活用し、事業承継相談希望者の後継者や取組み、後継者探しの状況等の掘り起こし行う。次に下記の「事業承継に向けたステップ」に基づき、事業承継計画の策定等支援を行う。





④DX、GX 推進セミナー

山形市の事業者で DX、GX のビジョン策定を推進していない事業者は約 6 割である。「人手不足解消」や「賃金上げ」には DX を推進し、「生産性向上」を図ることが重要である。早急な対策が必要な小規模事業者が多いため、当所にて DX、GX セミナーを開催し、ビジョン策定とともに、現場で DX を活用できるようにすることを目的に開催する、

募集方法	・当所ホームページで広く周知し募集を行う。 ・当所の会報誌で広く周知し募集を行う。 ・経営分析を行った事業者へ個別に案内する。
回　　数	1 回/年
カリキュラム	DX・GX のビジョン策定の意義、計画策定の仕方、DX、GX 利用方法等
想定参加者数	10 社/回
支援対象	・DX を利活用し、生産性の向上及び省力化並びに人手不足解消を図りたい事業者 ・DX・IT リテラシー向上を図りたい小規模事業者 ・GX を理解し、地球に優しい事業経営を行いたい小規模事業者
支援の手段・手法	DX や GX に精通している外部専門家を招き、セミナーを開催する。DX に関しては、経営指導員等が経営の現場でビジョンを策定し、利活用を促す。

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

[現　状]

事業計画策定後の実施支援については、主に国の持続化補助金や事業再構築補助金、県のパワーアップ補助金等の補助金申請の際に事業計画を策定したものが大半を占め、補助金の“採択”がある種のゴールとなっている現状がある。経営指導員等は、補助金は一つのツールに過ぎないと考えるが、小規模事業者にとっては目の前にある活用すべきものと捉えている。したがって、様々な補助金の申請をきっかけにして、小規模事業者が事業計画を策定するのはやむを得ないと思われるが、補助金申請目的の短期的な計画ではなく、将来を見据えた中長期的な計画を策定し、実施することが望ましい。また、そのような考えで我々経営指導員等も事業計画策定支援に取組み、事業実施後は良い成果も出れば、失敗も露出されると思われるので、PDCA サイクルを回して、改善・改良を重ねて行くことが成功・成長・発展の鍵となると思われる。したがって、事業実施後の定期的なフォローアップ支援の強化が必要である。

[課　題]

事業計画策定後の実施支援に関しては、補助金申請に関する事業と関係していなくても、本質的には PDCA サイクルを回して、モニタリングを続けアウトカム（売上増加・利益率 1%以上増加）を確認することが重要である。事業計画との差異を分析し、上手くいった点は更に伸ばし、失敗した点は改良・改善し続けること、その繰り返しで顧客満足度が頂点に達するまで事業者と我々、経営指導員等は共に手を取り合って、根気強く PDCA サイクルを回して行くことが課題である。

（２） 支援に対する考え方

事業計画策定を支援し、実施した小規模事業者には、巡回や窓口相談で四半期毎にフォローアップを入れる。経営指導員等は、その後の進捗状況や経営課題の確認を行い、小規模事業者に寄り添ったフォローアップ支援を行う必要がある。もちろん、最終的には経営者自身が自走化することが望ましい。フォローアップ支援に対する考え方としては、手を差し伸べる部分は手を差し伸べ、経営者自身が自分でやるべき課題等は自身でやってもらう“メリハリのある”支援の仕方が最適ではないかと考える。更には、アウトカム（売上増加・利益率 1%以上増加）まで着目したフォローアップが必要と考える。

（３） 目　標

項　目	現　行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
フォローアップ対象事業者数	195 社	195 社	195 社	195 社	195 社	195 社

頻度（延回数）	804 回	804 回	804 回	804 回	804 回	804 回
売上増加 事業者数	90 社	90 社	90 社	90 社	90 社	90 社
利益率 1%以上 増加の事業者数	65 社	65 社	65 社	65 社	65 社	65 社

※（R4 年度～）一般 171 社×（頻度/年）4 回=684 回・創業 24 社×（頻度/年）5 回=120 回 計 804 回

（４）事業内容

事業計画を策定した事業者を対象に、経営指導員等が、四半期毎の頻度でフォローアップ支援を行い、策定した計画が着実に実行されているかを定期的に確認する。その際には、アウトカム（売上増加・利益率 1%以上増加）を意識する。頻度は小規模事業者の申し出により臨機応変に対応して行く。

小規模事業者のフォローアップ支援は事業計画の策定に基づいて行うが、経営課題解決に向けて、経営指導員等と経営者だけでは進捗状況が思わしくなく、事業計画との差異が生じていることが目立つ場合は、フォローアップの頻度を柔軟に変更するとともに、外部の専門家と連携し、差異部分の課題解決に向けて対応策を提案し実践して行く。

６．新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

（１） 現状と課題

[現　状]

顧客ニーズをしっかりと捉えることは小規模事業者にとって、非常に重要であり、今後の経営を左右する試金石であると言っても過言ではない。また、顧客ニーズやトレンド等は時代の変化とともに多様化しており、その変化に対応できるかどうかが事業継続・発展の鍵となる。小規模事業者は自社の商品・サービスがどのような層（男女、年代、嗜好、所得等）をメインの顧客ターゲットとすべきか、よく研究すべきである。その研究すべき場所として、県内外の展示会・商談会に出展して、消費者から直に反応を見ることや聞くことは、これからの商品の改良・改善に繋がる大事な機会である。当所は、展示会・商談会サポート支援は継続して行きたいと考える。

また、現代は顧客ニーズに基づいた EC サイト活用や SNS による情報発信、情報収集は必要不可欠である。そのため、SNS 等による Web マーケティングの実施や AI の活用、FinTech（クラウド会計やクラウドファンディング等）の活用まで手が回らない小規模事業者が多いのが現状である。

[課　題]

小規模事業者が展示会・商談会への出展により、自社の商品・サービスに対する顧客ニーズや消費者の反応をある程度知ることができる。例えば、大型スーパー等のバイヤーから自社の商品を気に入られ、その商品を大量に生産・供給できる体制が構築できているか、また法令に基づいた表示方法等を行っているか、納品交渉は上手くできているか等、様々な取引課題も露出されて来ると思われる。その際は、我々経営指導員等もバイヤーと小規模事業者の商談に同席して、小規模事業者側に立ち支援して行く方針である。しかし、バイヤーとの商談ノウハウ等は経営指導員等には経験が少なく課題の一つとなることは否めない。したがって、商談会・展示会に各経営指導員等も出展を重ねて商談ノウハウを獲得して行くことが課題である。

また、小規模事業者が EC サイト活用をより一層活用することや SNS 情報発信、情報収集等の Web マーケティングを効果的に行うこと、更には AI や FinTech を経営に活かして行くことが課題である。

（２） 支援に対する考え方

当所は、県内外で開催されている展示会・商談会へ出展し、販路拡大を図ろうと意思のある小規模事業者には、積極的に支援して商機をしっかり掴んでいただきたいと考える。

出展前には、商談会・展示会ノウハウセミナーを開催し、事前に注意点やポイントを伝授していた

だき、接客や商品構成や陳列の仕方やポップの見せ方等の対策を講じる。出展中は小規模事業者と一緒に展示会現場に立ち現場の様子を窺い、バイヤーとの商談に同席し、商談成立を目指す。その他、現場で搬入搬出作業等の様々なサポートを行う。出展後は、展示会・商談会で持ち得た情報を今後の商品・事業展開に活かすとともに、バイヤーや流通関係者との関係構築、維持等に側面からアドバイスし、その後聞き取り等のフォローアップ支援を行う。展示会等に出展することは小規模事業者にとって、正にマーケットインの視点を直に感じる場所であり、取り入れなくてはならないと体感する良い機会となると考えられる。

また、小規模事業者の独自の商品・サービスを一般消費者に広く周知を図るため、EC サイト活用や SNS 情報発信等の活用ができるように支援を強化して行くことが大変重要であるとの考えである。

（３） 目　標

項　目	現　行	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度
商談会・展示会ノウハウセミナー	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
商談会・展示会(出展事業者)	3 社	3 社	4 社	4 社	5 社	5 社
商談会・展示会(成約件数)	3 件	3 件	4 件	4 件	5 件	5 件
テストマーケティング支援(事業者数)・山形県アンテナショップ	－	1 社	1 社	1 社	1 社	1 社
売上額/社		13 万円	13 万円	13 万円	13 万円	13 万円
テストマーケティング支援(事業者数)・道の駅「やまがた蔵王	－	10 社	10 社	10 社	13 万円	13 万円
売上額/社		30 万円	30 万円	30 万円	40 万円	40 万円
異業種交流会	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
SNS 等セミナー	－	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回

※道の駅「やまがた」売上額根拠：（２日間開催）

土曜日：@1,000 円×20 個×7H（140 個）×1 社＝140,000 円①

日曜日：@1,000 円×20 個×8H（160 個）×1 社＝160,000 円②　合計①＋②300,000 円/社

2023 年 12 月 3 日開業、6 月 28 日 100 万人達成、1,000,000÷約 200 日＝5,000（1 日平均）

土日平均（57 日）7,500 人来場、平日平均（143 日）4,000 人来場する。7,500 人の 20%（1,500 人）が会場へ訪問。うち 10%（150 人）が購入する試算。

※「おいしい山形プラザ」売上額根拠：（３日間開催）

平日：@400 円×80 人×1 日×1 社＝32,000 円①

土日：@500 円×100 人×2 日×1 社＝100,000 円②　合計①＋②132,000 円/社

土日平均 2,000 人来場平日平均 1,600 人来場。うち 5%（土日 100 人・平日 80 人）購入する試算。

（４） 事業内容

①商談会・展示会ノウハウに関するセミナー

県外の商談会・展示会に出展するにあたっての注意すべき点や商品構成、展示会等でのバイヤーに商品に興味をもってもらうための、コツやヒントを習得する機会とし、セミナーを開催する。

募集方法	・当所ホームページで広く周知し募集を行う。 ・当所の会報誌で広く周知し募集を行う。

	・経営分析を行った事業者へ個別に案内する。
回　　数	1 回/年
カリキュラム	商品構成、展示方法、バイヤーへのアピール方法、マーチャンダイジング方法等
想定参加者数	20 社/回
支援対象	商談会・展示会へ出展して販路拡大を図りたい小規模事業者

②商談会・展示会への出展サポート（ビジネスマッチ東北）（BtoB）、（BtoC）

ビジネスマッチ東北は、東北地区におけるビジネスマッチングの創出を目的に平成 18 年より開催された。現在は第 19 回目を迎え、出展社数・商談件数が増加傾向で、東北の商品力・技術力を発信する東北最大級のビジネス展示商談会である。このビジネスマッチ東北を通じて、地域経済の活性化や地域産業の振興を促進することを目的に開催している。

開催内容	1.展示会場 「食と農」、「企画グループ出展」、「観光」、「情報・IT」、「環境・くらし」、「ニュービジネス」、「健康・福祉・スポーツ」、「学術機関」、「電気・機械」、「ソリューションビジネス」の 10 ジャンルで構成している。 2. 商談 全国から招聘した商社や小売店、百貨店等の有力バイヤーとの個別商談（対面・オンライン）が可能である。出展者同士のマッチングできる機会である。 3.展示会終了後 出展者の企業概要や製品・サービス等の取組みを紹介する「マイページ」を提供しており、「商材シート」や「PR 動画」等の掲載機能等の事前マッチング可能とすることや、イベント終了後も展示会出展者とマッチングできる等、長期的な発信・活用が可能となっている。
開催時期	例年 11 月中旬
支援対象	県外に販路拡大を図る意思のある小規模事業者
訴求相手	東北地区のバイヤー
成約件数目標	3 社
規模感･業種･業態	令和 6 年度実績：出展社数 542 企業・団体、442 リアルブース出展、36WEB 出展・来場者数 6,331 名。業種：卸売・小売業、製造業、情報通信業、その他のサービス業、学術機関、企業支援機関等。業態：百貨店、総合スーパー、専門店等。
支援実績	令和 5 年度：3 社（飲食業・菓子製造小売業・製造業）、令和 6 年度：3 社（飲食業、ハンドメイド作品小売業、食料品卸売業）を当所が出展サポート実績あり。

③ 山形県アンテナショップ「おいしい山形プラザ」において、テストマーケティングの実施（BtoC）

内容は『２．需要動向調査に関すること』で前述の通り、山形県アンテナショップ「おいしい山形プラザ」で商品の需要動向調査の他に、テストマーケティング（商品販売）を実施する。

④ 道の駅「やまがた蔵王」において、テストマーケティングの実施（BtoC）

内容は『２．需要動向調査に関すること』で前述の通り、道の駅「やまがた蔵王」で商品の需要動向調査の他、テストマーケティング（即売会）を実施する。

⑤会員異業種交流会の開催（BtoB）

多様な業種、業態、規模で構成される当所会員同士の交流を図るとともに、会員相互の情報交換やビジネス交流（BtoB による取引・販路拡大、コラボレーション等）のマッチングの場とすべく開催。

開催内容	各事業者のブースは約 40 社を含め、会場への参加約 80 社を見込み、司会らのインタビュー形式企業 PR を行いながら、自由に各ブースを回っていただく等、参加者が楽しんで接点を持つ場、名刺交換等の交流の場とする。

	1.企業PRタイム 2.企業ブース出展 3.交流懇親会
開催時期	例年2月上旬
規模感･業種･業態	出展ブースと交流会参加者の合計約120名。個人・法人問わず全ての業種が対象。業態は対面販売、ネット販売、専門店等。
交流実績	令和6年度に実施したアンケート調査によると過去参加者20名が交流や取引の実績あり。

⑥SNS等活用に関するセミナー

今の時代SNSを使用しない一般消費者は少数である。その時代の流れの中、小規模事業者が自社の商品・サービスをSNS（LINE、Facebook、X、Instagram、YouTube、TikTok等）を活用し、広く一般の消費者にPRするとともに、SNSを活用したWebマーケティング手法を学ぶ機会とし、SNSによる情報収集や情報発信する際のコツやポイントを習得する機会のセミナーを開催する。

その他、AI、FinTech、PRA等のテーマを小規模事業者の経営課題に応じて開催。

募集方法	・当所ホームページで広く周知し募集を行う。 ・当所の会報誌で広く周知し募集を行う。 ・経営分析を行った事業者へ個別に案内する。
回　　数	1回/年
カリキュラム	販路開拓に繋げるSNSの活用の仕方、SNSによるWebマーケティング方法等
想定参加者数	15社/回
支援対象	SNS等を活用して販路拡大を図りたい小規模事業者

⑦自社ECサイト活用の販路開拓支援（BtoC）

他の地域にはない独自性の高い商品・サービスを有する小規模事業者の稼ぐ力を後押しすべく、事業者の要望に応じ、初期費用の少ない大手ECモールへの出品、又は事業者の魅力が伝えられ自由度が高い自社独自のECサイト構築等､経営資源が限られている小規模事業者に寄り沿った支援を行う。

支援対象	地域性、独自性があり、他社と差別化できる商品を展開できる小規模事業者
訴求相手	全国の消費者
支援の手段・手法	地域資源を活用した商品（農産物の6次産業化商品、伝統工芸品等）を商品として提供できるよう、ITコーディネーター等の専門家と連携をしながら、小規模事業者に合ったECの展開を行い、稼ぐ力の向上を目指す。
効　　果	売上増加を狙う。

⑧その他、展示会・商談会等の出展サポート候補先

当所は、これまで小規模事業者の首都圏の展示会・商談会等に出展サポート支援を殆ど行っておらず、首都圏はじめ全国の販路開拓の機会を喪失していた。今後、全国に販路開拓したい意思のある小規模事業者の背中を後押しするため、下記の展示会・商談会等を出展サポート候補先としたいと考える。

ア.「feel NIPPON」(BtoB)

支援対象	地域資源を活用した特産品・観光商品を展開できる小規模事業者
訴求相手	首都圏を中心とした全国のバイヤー・商社等
展示会等の概要	「feel NIPPON」は日本商工会議所や各地の商工会議所、全国の小規模事業者が行う地域資源を活用した特産品・観光商品の開発とその商品等の販路開拓を支援するプロジェクト。 ※当所はH22地域資源∞プロジェクト時代に出展実績あり（舞子酒、舞子菓子）
効　　果	開発商品の事業化や商談先の開拓を狙う。

イ．東京インターナショナル・ギフトショー（BtoB）

支援対象	地域性や独自性があり、首都圏に販路拡大する意思のある小規模事業者
訴求相手	パーソナルギフトマーケットに携わる国内外の流通関係者
展示会等の概要	日本最大のパーソナルギフトと生活雑貨の国際見本市で、国内外の販路開拓を目指す展示会。出展企業は約 3,000 社。主催は㈱ビジネスガイド社で、会場は東京ビッグサイト。
効　　果	新規取引先の獲得や商談先の開拓を狙う。

ウ．GOOD LIFE フェア（BtoB）

支援対象	地域性や独自性があり、首都圏に販路拡大する意思のある小規模事業者
訴求相手	首都圏を中心とした消費者がメイン・一部バイヤー
展示会等の概要	㈱朝日新聞社が主催しており、食、住まい、健康＆ビューティー、雑貨＆ファッション、SDGs・地域の魅力、アクティブ・エイジング、まなび博、趣味・レジャー等の心地良く豊かな暮らしを提案する商材を提供する場である。グッドライフをテーマに食品や雑貨、ファッション等の専門バイヤーと出展者を事務局が仲介し、マッチングする。来場予定者：約 35,000 人。会場は東京ビッグサイト。約 600 ブース（うち自治体・商工会・商工会議所で約 140 ブース） ※朝日新聞主催で約 2,500 万人イベントの告知が可能。 令和 5 年度実績： 214 社のバイヤーが参加（イオンリテール、伊藤忠食品、京王百貨店、JTB 商事、セブン・イレブン、高島屋、三越伊勢丹等）
効　　果	新規取引先の獲得や商談先の開拓を狙う。

エ．山形県の観光と物産展への出展（BtoC）

支援対象	食料品製造業、飲食業、伝統工芸品製造業等の小規模事業者
訴求相手	各百貨店の一般消費者
展示会等の概要	全国の主要都市において、山形県の観光と物産展を開催し、出展を通じて販路拡大を支援する。 会場予定：三越日本橋本店、名古屋名鉄百貨店、東武池袋店、新宿西口広場、丸広川越店、あべのハルカス等 令和 5 年度県内の出展事業者実績：三越日本橋 62 社、名古屋名鉄 42 社、東武池袋 30 社、新宿西口 7 社、丸広川越 25 社、あべのハルカス 7 社
効　　果	売上増加や新規取引先の獲得を狙う。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

７．事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（１） 現状と課題

[現　状]

当所は、税理士等の専門家を委員にし、「経営発達支援事業評価委委員会」を開催して、毎年の経営発達支援事業の進捗状況の確認及び事業について評価の他、経営発達支援事業がより成果を上げれるように、助言を受け事業の見直しを進めて来ている。

[課　題]

未達成の経営発達支援計画及び評価委員会の指摘事項については改善し、次年度の事業内容へ反映

できるような支援体制構築とマンパワーを注力することが課題である。

（２） 事業内容

「経営発達支援事業評価委員会」を開催して経営発達支援事業計画の進捗の確認及び事業の評価・見直しを毎年行い、経営発達支援事業の PDCA を回して行く。

「経営発達支援事業評価委員会」は山形市産業政策課職員、法定経営指導員及び外部有識者として税理士、中小企業診断士等で組織する「経営発達支援事業評価委員会」を年に１回開催し、経営発達支援事業の進捗状況や成果等について、定量的・定性的な評価を受けた上で、事業の見直し等を行う一連の流れで、経営発達支援事業の PDCA を回して行く。

事業名	経営発達支援事業評価委員会
目　的	経営発達支援事業の PDCA を回す仕組みを構築する。
事業評価の手段・手法	以下の取組みにより、経営発達支援事業の PDCA を回す。 【PLAN】（事業の計画・見直し） ・前年度の【ACTION】を受け、事業内容や目標を設定（修正）する。 【DO】（事業の実行） ・経営指導員等は、事業計画の目標を達成するために各種事業を実施する。 【CHECK】（事業の評価・検証） ・法定経営指導員が中心となって、相互に事業進捗状況の確認及び事業遂行の手法が適切か検証し、事業の評価を行う。「経営発達支援事業評価委員会」を開催し、前年度の事業の評価を受ける。 【ACTION】（事業の見直し・改善） ・「経営発達支援事業評価委員会」の評価及び各委員の意見を基に、次年度の事業の見直しを行い【PLAN】に戻る。
公　表	「経営発達支援事業評価委員会」の評価結果は、事業実施方針に反映させるとともに、当所の HP（https:www.yamagata-cci.or.jp）へ掲載し、地域の小規模事業者へ閲覧可能とする。

８．経営指導員等の資質向上等に関すること

（１） 現状と課題

[現　状]

経営指導員等の経験年数や担当してきた業務等により、小規模事業者への経営支援の手法にバラツキがある。経験の浅い経営指導員がベテラン経営指導員から OJT で指導を受けることが大事であるが、ベテラン経営指導員も経営支援以外の業務等（部会業務、イベント業務等）に時間を割かれ、経営支援業務に集中して OJT ができない状態が続く時がある。しかし、経営支援のノウハウ継承のため、ベテランと若手の二人体制で小規模事業者の経営相談に対応するように努めることで、経営支援の平準化に繋がると考える。

また、経営指導員等は、小規模事業者の抱える経営課題が多岐に亘るため、外部研修の積極的な受講や中小企業診断士、日商簿記や日商リテールマーケティング等の資格取得の他、経営に関する様々な資格を取得し、知識や知見を広げ、経営に関する様々な悩みを持つ小規模事業者の課題解決に向けて対応できるようになることが求められている。

[課　題]

アフターコロナ期を迎え、経営相談内容が新規創業、小規模事業者の経営の安定化、販路拡大、そして事業承継と多岐に亘り、尚且つ高度化しつつある中、以前のような経営改善普及事業（金融、税務、経理等）の支援をしていれば事業が安定化する時代ではなく、経営発達支援事業（経営分析、需要調査、販路拡大等）の経営課題解決に向けて、経営指導員等に高度な支援を求められている。した

がって、経営指導員自身の知識や知見の向上、実務力の向上等が必要になって来ている。そのためには、ベテラン職員と若手職員の OJT の実務はもちろん、経営に関する体系的な知識を得ることが課題となっている。

（２） 事業内容

①外部研修会への積極的に参加

目　的	経営発達支援計画の実行に必要な知識、ノウハウを習得する。
参加者	経営指導員、補助員
内　容	日本商工会議所、東北六県商工会議所連合会、中小企業基盤整備機構、中小企業大学校等が主催する、経営指導員・補助員を対象とした研修会（テーマは特に、経営力再構築伴走支援方法、小規模事業者の売上・利益向上方法、展示会等出展による販路拡大、デジタル化・DX 推進、AI、FinTech、Web マーケティング、PRA 等、その他に創業、事業承継、人材確保、人材育成、金融、税務、労務等）に積極的に参加するように促し、支援スキルの習得し支援ノウハウの向上を図る。 また、商工会議所職員 WEB 研修等の e ラーニングを受講し、支援ノウハウ向上を図る。

②所内研修への参加

目　的	経営発達支援計画の理解とともに、全役職員の資質向上を図る。
参加者	全役職員
内　容	経営指導員及び一般職員、役員も含めて、「山形商工会議所が組織全体で小規模事業者を支援する」との認識を持ち、全役職員一丸となって取組む姿勢を示す。今この組織に「一番必要なテーマ」を選定し、全役職員が参加する所内研修を実施し、更なる資質向上を図る。

③資格取得の推奨（リスキリング）

目　的	小規模事業者の経営課題が多様化、高度化しており、各経営指導員等が課題解決に向けて、適切な支援できるようになるため、専門的な資格を取得し、体系的な知識のインプットを図る。より高度な経営支援を行うためにリスキリングを推奨する。
内　容	経営指導員等の資格取得を推奨して、支援力向上に繋げる。当所では、中小企業診断士、日商簿記、日商リテールマーケティングの資格を取得し、経営支援の現場に活かすことを主としている。小規模事業の経営課題が多様化、広域化、高度化している中、経営に関するその他の資格取得についても資格取得を推奨する。支援力向上や体系的な知識を取得するため、資格取得は不可欠である。経営指導員等のリスキリングにより幅広く経営支援の対応に活かせることや専門家への繋ぐ際も経営課題を整理した状態で繋ぐことが可能となる。何よりも小規模事業者へ効果的な経営支援が行うことができる。具体的には、社会保険労務士、ファイナンシャルプランニング技能士、IT 関係の資格等の取得の推奨・拡充する例として上げる。 【当所の有資格者：中小企業診断士１名、インキュベーションマネジャー3 名、2 級ファイナンシャルプランニング技能士２名、IT パスポート１名、日商簿記２級 5 名、日商リテールマーケティング２級２名、日商簿記３級は経営指導員等のほぼ全員が取得済み】

④経営指導員等情報共有会議の開催

目　的	経営指導員、補助員が施策情報等の共有を図り、支援力や情報力の平準化を図る。

参加者	経営指導員、補助員
内　容	経営指導員等間でも担当課、担当業務により、経営支援情報の格差がある。支援力の格差を解消するため、経営指導員等情報共有会議を開催し、支援情報の共有化とともに、支援向上を図る。最新の国・県・日商等からの支援情報を共有するとともに、当所の事業の情報共有も兼ねて、経営指導員等の情報共有の平準化を図る。

⑤OJT 支援ノウハウの共有

目　的	ベテラン経営指導員と若手経営指導員との支援力のバラツキの解消を図るとともに、経営指導員・補助員の経営支援力の底上げを図る。
内　容	経営の浅い経営指導員等が、ベテランの経営指導員や専門家等に帯同し、支援手法、コミュニケーションの仕方、経営知識等を学び、その支援ノウハウを皆で共有して行くことにより、経営指導員等の支援の属人化を防ぎ、支援の平準化を図る。

⑥TOAS 機能強化による経営支援履歴データの共有

目　的	担当外の経営指導員等でも一定レベル以上の対応ができるようにするため、これまでの支援履歴データの共有を図る。
内　容	経営支援システム「BIZ ミル」の活用を止め、経営指導員等が馴染み深い「TOAS」経営カルテシステムへ変更、一元化し二重入力等の無駄な業務を省力化し、小規模事業者の伴走支援先に時間を割けれるような体制へ再構築する。「TOAS」機能強化による、様々な機能を活用し経営支援 DX 推進を図る。「TOAS」で支援内容を経営指導員等間で相互に支援履歴（データ）を共有できるようにし平準化した支援を行う。

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

[現　状]

小規模事業者を取り巻く経営環境は、アフターコロナ、物価高騰、円安、人手不足等の外部環境が様々に変化し、多様化する中、限られた経営資源で事業を継続して行くためには、当所だけでは課題解決を行うのは難しい現状である。小規模事業者の課題解決に向けて、政府系金融機関、民間金融機関、県信用保証協会等の金融関係の機関の他、山形市をはじめ、よろず支援拠点等の様々な支援機関と連携を密にして対応している。

[課　題]

経営支援機関ごとに持ち得ている情報やノウハウ、スキルは違うので、当所にとっても情報交換は大変重要である。様々な支援機関との連携強化と定期的な情報交換や勉強会を行い、当所が核となって各支援機関の強みを活かし、地域の小規模事業者の課題解決に繋げることが課題である。

（２） 事業内容

①やまがた中小企業支援ネットワーク会議（年２回）

山形県内の経営支援機関、外部専門家、政府系金融機関、地域金融機関を構成団体とし、県内の中小企業・小規模事業者への経営支援を通じて、地域経済の活性化を寄与することを目的としている。事務局は山形県信用保証協会。

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、山形県よろず支援拠点、山形県事業承継引継支援センター、山形市売上増進支援センター Y-biz、山形県中小企業活性化協議会、地域経済活性化支援機

	構、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、商工組合中央金庫山形支店、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、山形県信用保証協会、東北財務局、東北経済産業局、山形県

②山形県事業承継ネットワーク構成機関会議（年２回）

山形県内の経営者は高齢化率が高く、事業承継についての対策が急務となっている。そのような中、県内上げて組織的な支援を行うために平成 30 年（2018 年）10 月に当会議が発足。年に 2 回会議を開催し、各種連携団体の情報共有や情報交換等を実施し、事業承継の推進に寄与している。事務局は、やまがた産業支援機構。

構成団体	山形県、山形県信用保証協会、山形県中小企業団体中央会、山形県商工会連合会、山形商工会議所、天童商工会議所、新庄商工会議所、米沢商工会議所、長井商工会議所、鶴岡商工会議所、酒田商工会議所、上山市商工会、山辺町商工会、中山町商工会、村山市商工会、東根市商工会、尾花沢市商工会、大石田町商工会、寒河江市商工会、河北町商工会、西川町商工会、朝日町商工会、大江町商工会、もがみ南部商工会、もがみ北部商工会、南陽市商工会、高畠町商工会、川西町商工会、小国町商工会、白鷹町商工会、飯豊町商工会、庄内町商工会、出羽商工会、遊佐町商工会、酒田ふれあい商工会、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、鶴岡信用金庫、新庄信用金庫、北郡信用組合、山形中央信用組合、山形第一信用組合、商工組合中央金庫、日本政策金融公庫国民生活事業、日本政策金融公庫中小企業事業、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、山形県弁護士会、山形県よろず支援拠点、やまがた産業支援機構

③小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体連絡協議会（マル経協議会）（年２回）

日本政策金融公庫山形支店管内の商工会議所、商工会の経営指導員が公庫主催の「小規模事業者経営改善資金貸付推薦団体推薦連絡協議会」に参加し、日本公庫の最新の金融施策等の情報提供や各商工会・商工会議所の概況等の情報交換を行う貴重な会議である。公庫の最新の金融情報を小規模事業者へ提供し、金融の円滑化に努める。

参加団体	日本政策金融公庫山形支店、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、新庄商工会議所、天童商工会議所、上山市商工会、山辺町商工会、中山町商工会、寒河江市商工会、河北町商工会、西川町商工会、朝日町商工会、大江町商工会、村山市商工会、東根市商工会、尾花沢市商工会、大石田町商工会、もがみ北部商工会、もがみ南部商工会

④山形県信用保証協会との金融懇談会（年２回）

山形県内の中小企業・小規模事業者の金融円滑化のため、山形県信用保証協会と商工団体とが管内の経済動向や保証動向について情報共有及び意見交換等を行いより一層の金融の円滑化を図る会議。

参加団体	山形商工会議所、天童商工会議所、上山商工会、寒河江市商工会、東根市商工会、村山市商工会、尾花沢市商工会、大石田商工会、山辺町商工会、中山町商工会、河北町商工会、西川町商工会、朝日町商工会、大江町商工会

⑤山形市との金融懇談会（年２回）

山形市が中心となって市の融資制度や市の商工業振興の取組みの説明と市内の金融機関と商工団体がそれぞれの持ち得ている情報を交換するとともに最新金融の動向について情報共有を図る会議。

参加団体	山形市、山形商工会議所、山形銀行、荘内銀行、きらやか銀行、山形信用金庫、商工組合中央金庫、山形県信用保証協会、日本政策金融公庫

⑥山形市ビジネスサポート協議会（年１回）

山形市売上増進支援センターY-biz を運営し、市内事業者等の売上増進や販路拡大等に向けた徹底的な伴走型支援による相談業務を主とした事業を実施する。あらゆる分野のビジネスをワンストップでサポートする拠点として、無料個別相談（強みを活かした課題解決、SNS 発信等）を実施する。

構成団体	山形市、山形商工会議所、山形県中小企業団体中央会、山形銀行、荘内銀行、きらやか銀行、山形信用金庫、やまがた産業支援機構、山形県信用保証協会

⑦山形県 DX 推進ラボ

山形県内の産学官金が連携して、県内の中小企業・小規模事業者の持続的発展・成長のため、事業者のデジタル化及びデジタルを活用した経営変革（DX）の推進及び支援を行う機関。

構成団体	東北大学、山形大学、山形県立産業技術短期大学校、山形県情報産業協会、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、山形県工業会、山形県観光物産協会、やまがた産業支援機構、フィデア情報総研山形支社、山形銀行、荘内銀行、きらやか銀行、山形県工業技術センター、山形県信用保証協会、鶴岡工業高等専門学校、庄内地域産業振興センター、山形県

⑧山形県事業承継・引継ぎ支援センターとの情報交換会

山形市の経営者の高齢化率は非常に高く、後継者不足や次の世代へ技術や事業を承継する対策は喫緊の課題である。事業承継の課題解決には、当所だけではノウハウの蓄積がまだまだ少なく、山形県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携が重要であるため、情報交換会を行う。

⑨ジェトロとの情報交換会

「海外展開」に興味がある小規模事業者との橋渡し役として、当所が繋ぐ役割を果たす。海外展開をする際の注意点やこれから需要が拡大して行きそうな国、分野等、ジェトロが持ち得ている海外展開に関する情報を提供し、小規模事業者の海外での販路拡大に繋げるため、情報交換会を行う。

⑩山形県よろず支援拠点

国が各都道府県に 1 箇所ずつ設置した小規模事業等の経営相談する機関。何回でも無料相談が可能。事業再生・IT・WEB デザイン、マーケティング、販路開拓、創業支援、経営改善、財務、税務、ブランディング等の専門的な支援ができる約 15 名の専門家が在籍している。当所の創業セミナーへ専門家の派遣実績があり、課題解決の連携支援を図る。事務局はやまがた産業振興機構。

⑪日本弁理士会東北会との特許商標相談会

中小企業・小規模事業者が特許・商標等の知的財産に関する悩みや課題の相談に応じるため、当所と連携して知的財産の課題解決に取組む。当所が開催している定期窓口専門家相談（毎月 1 回第 3 水曜日）と同日に特許商標相談会（奇数月のみ）を連携して開催している。

⑫（公財）産業雇用安定センター

失業なき労働移動を目指す人材マッチングの公的機関で、企業の雇用調整事案やシニア向けの就労支援等の雇用環境課題の支援に取組んでいる機関。令和 5 年 10 月に、山形県商工会議所連合会（当所が事務局）と（公財）産業雇用安定センターとの間で、人材不足や雇用維持等の課題を抱える会員事業所の支援を目的に「企業における人材確保等」に関する協定を締結し、連携を密にしている。

１０．地域経済活性化に資する取組みに関すること

（１） 現状と課題

［現　状］

山形市の６つの大きなお祭り・イベントの事務局を、当所が担っており、当市の地域経済の活性化及び交流人口拡大に貢献している。お祭り・イベントの年間の流れは、5 月には「スプリングフェスティバル」、「薬師祭植木市」を開催し、街の賑わい創出と郷土愛醸成のお祭りを行う。8 月には「花笠サマーフェスティバル」、山形県最大のイベント「山形花笠まつり」を開催し、夏に熱気と彩りを与えている。9 月には 6.5m の大鍋で調理した芋煮を提供する「日本一の芋煮会フェスティバル」を開催し、山形の秋の風物詩を演出している。年明け 1 月には、「山形市初市」を開催し、新年の縁起物の販売や商売繁盛を願う祭りを行う。年間様々なイベントを開催して、地域活性化事業の面的支援を実践している。

また、当市の中心市街地の街づくりにおいては、山形市中心市街地活性化協議会を創設し、当所が事務局を担い、居住人口・環境・商業施設・行政機関・学校が一同に整っているコンパクトシティ化を推進している。

［課　題］

当所は、山形市を代表する大きなお祭り・イベントの事務局、運営を担っており、その期間は経営指導員等もお祭り・イベントに時間を割かれ、小規模事業者への経営支援までに手が届かなくなりがちでマンパワー不足感は否めず、大きな課題となっている。お祭り・イベントは、地域経済を活性化する大変重要なものであり、安全・安心を第一に誰もが楽しめる環境を整えていくことが課題である。また、中心市街地の街づくりに関しては、山形市と事業を推進して行くため、更に連携を強化することが課題である。

（２） 事業内容

①山形市中心市街地活性化協議会（年２回）

山形市の中心市街地における更なる増進と豊かな地域づくりを推進する組織として、官民一体となって一同に会する協議会。

構成団体	山形県、山形市、山形商工会議所、山形市都市振興公社、山形市商店街連合会、山形市街づくり協議会、七日町商店街振興組合、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、山形市観光協会、山形銀行、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、山形新聞社

②山形エリアマネジメント協議会（年２回）

山形市の中心市街地の商業機能のみだけでなく、居住、ビジネス環境、観光、医療・福祉・子育て、文化・芸術等の要素で、グランドデザインを具現化する組織として山形エリアマネジメント協議会を設立。年 2 回程度の全体会議を開催し、月 1 回の事務局会議を開催している。

構成団体	山形銀行、荘内銀行、きらやか銀行、山形信用金庫、山形県宅地建物取引業協会山形、山形市中心商店街街づくり協議会、山形市観光協会、山形新聞社、山形市都市振興公社、山形市、山形商工会議所

③薬師祭植木市

山形の開祖、最上義光公治世の江戸時代初期から約 400 年以上続く長い歴史と伝統を引き継ぐ催事である。植木の出品数において、熊本市、大阪市と並び日本三大植木市に数えられ、山形市内の地域住民や県内外の観光客が来場する。長い歴史を有する伝統的事業であり、「親が子の頃に来た、今の子が親になったら行こう」等、郷土愛を育む契機となる、世代を問わず楽しめる祭りの一つである。

今後も継続開催して行き、山形の伝統・文化の継承へ貢献するとともに、地域経済の活性化に寄与する。近年は、植木事業者が年々減少傾向で後継者育成等の課題が発生している。
昭和 41 年より当所が事務局を担当し、実行委員長に会頭が就いている。

開催日時	例年 5 月 8 日～10 日 9:00～21:00
会　　場	山形市薬師公園及び周辺道路
構成団体	山形商工会議所、山形県、山形市、山形警察署、山形市消防署、公共交通機関、地元町内会、村山地区お祭り商業協議会（露店の取りまとめ）

④山形市初市

元々は山形市十日町の朝市が初市の発祥の地であり、薬師祭植木市と同様に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る。伝統行事として、市民に定着しており、新年の商売繁盛を願う商人の祭りである。縁起物の初飴、団子木や木工品等、地場産業の商品の出店やどんどん焼きや甘酒等の飲食の出店もあり、新年の街の賑わい創出に資するとともに、県外の観光客の来場も期待され、市民にはなくてはならない伝統的な催事である。
また、幼稚園児に初市の歴史や由来を伝えるぬいぐるみ劇の上演等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て、楽しむことで郷土愛の醸成や歴史の伝承に繋げている。
当所が事務局を担当し、初市「関係者打合せ会議」を開催し、関係団体との意見交換を行い、来場者や出店者の安心・安全な祭りの運営に向けて尽力している。

開催日時	例年 1 月 10 日 10:00～17:00
会　　場	山形市七日町・本町・十日町の大通り（国道市道約 1.4 ㎞の直線）
構成団体	山形商工会議所、山形市、国土交通省、山形警察署、山形市保健所、山形市消防署、商店街等

⑤スプリングフェスティバル（働く車大集合）

山形市の中心市街地において、街の賑わい創出と回遊性向上、中心商店街の振興を目的に開催する。消防車、除雪車、リフト車、パトカー等はたらく車約 30 台が一同に会し、展示、乗車体験、記念撮影等、こどもの日に家族連れの来場者を中心に楽しめるイベントを提供している。

開催日時	例年 5 月 5 日（こどもの日）10:00～15：45
会　　場	山形市七日町・本町・十日町の大通り（国道市道約 1.6 ㎞の直線）
構成団体	山形商工会議所あきんど倶楽部、山形商工会議所、山形市

⑥花笠サマーフェスティバル

山形花笠まつりの前日祭的なイベントで中心市街地の活性化を図ることを目的に開催する。花笠まつりのメインの会場に面する各商店街の出店による「花笠バザール」を開催する。併せて山形県民踊協会等による郷土芸能やお笑い芸人等のパフォーマンスを開催。更に山形地酒フェスを開催し、地元酒蔵の日本酒の販売促進の機会を設けている。
また、県内 35 市町村の特産品を一堂に集めた山形県観光物産市も同時開催し、県内外からの観光客の集客を図っている。昭和 56 年設立当時から当所が事務局を担当。当所、商店街の経営者、山形市等で構成する「花笠サマーフェスティバル実行委員会」を組織し、イベントの実施を行っている。

開催日時	例年 8 月 4 日 11:00～19:00
会　　場	山形市七日町・本町・十日町の大通り（国道市道約 1.6 ㎞の直線）
構成団体	山形商工会議所あきんど倶楽部、山形商工会議所、山形市

⑦山形花笠まつり

山形県の最大のイベントである山形花笠まつりは、県内外の踊り団体や学校、企業等の踊り手が山形市十日町～七日町大通りを会場に正調花笠踊りや笠回し踊り、創作花笠踊り等、多様な踊りで演舞する参加型・体験型のお祭りである。

県内外の観光客を誘致し、街の賑わいの創出と交流人口の拡大、地域経済の活性化を図るべく開催している。「山形花笠まつり」は「紅花」をあしらった笠を手に、出演団体ごとに統一した衣装を身に着け、花笠踊りのパレードを行う。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、Q1 等の中心市街地の施設と連動して、まつりの回遊性向上を図っている。

開催日時	例年 8 月 5 日、6 日、7 日 18:00～22:00
会　　場	山形市七日町・本町・十日町の大通り（国道市道約 1.1 ㎞の直線）
構成団体	山形商工会議所、山形市、山形市観光協会、山形新聞社等 38 団体、企業

⑧日本一の芋煮会フェスティバル

直径 6.5ｍの超巨大鍋で調理した 3 万食分の「山形芋煮」を県内外の観光客から楽しんでいただくイベントで、平成元年から当所青年部が中心となり開催している。山形の秋の風物詩である「芋煮会」を通じて、山形の食文化や優れた食材等を全国に PR するイベントとして定着。平成 26 年度より 9 月の連休中日に開催日を設定したことにより、山形圏と仙台圏との広域周遊型観光体制を構築できるようになり、県外からの観光客が増加した。毎年、イベント自体を改善・改良を重ねて、年々成長しているイベントである。

開催日時	例年 9 月敬老の日前日 9:00～15:00
会　　場	山形市馬見ヶ崎河畔
構成団体	山形商工会議所青年部、山形商工会議所、山形県、山形市、山形市観光協会、国土交通省東北地方整備局山形河川国道事務所、日本郵便山形中央郵便局、山形市観光協会、山形建築非鉄鋳物連合企業体、山形農業協同組合、山形地方森林組合

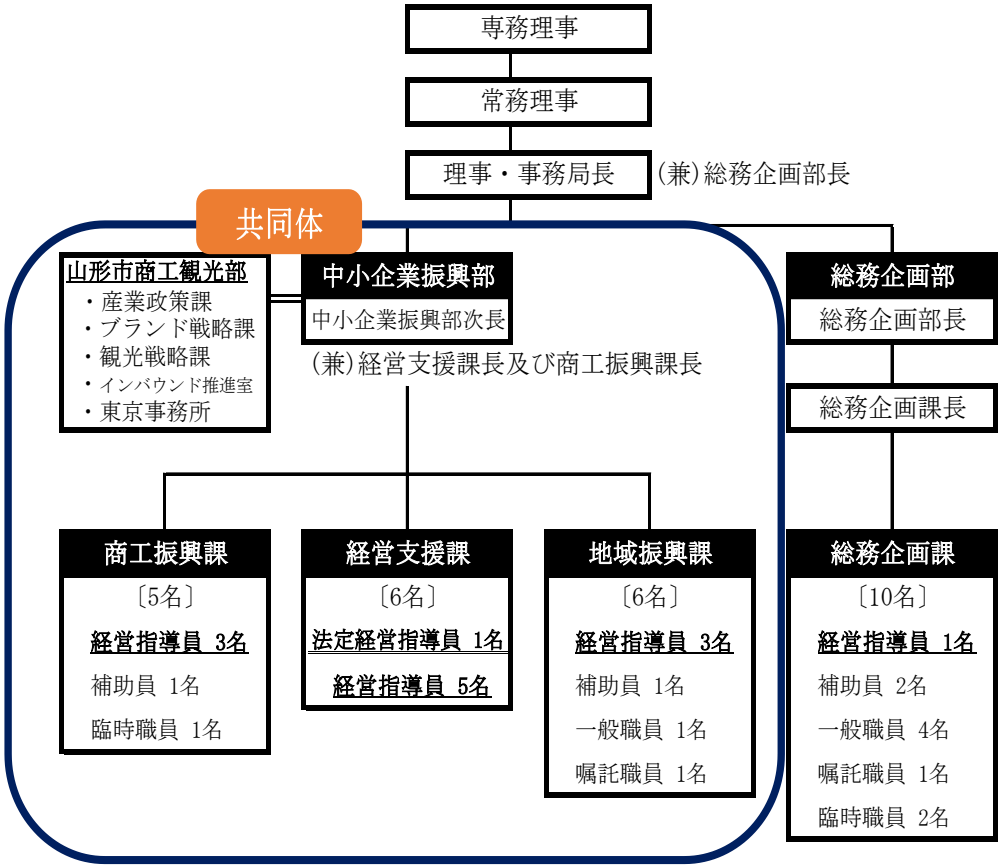
（別表２）

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６年１２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法定経営指導員の氏名、連絡先

■氏　名：　東海林　秀一

■連絡先：　山形商工会議所　　TEL023-622-4666

②法定経営指導員による情報の提供及び助言

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／商工会議所

〒990-8501　山形県山形市七日町 3-1-9
山形商工会議所　経営支援課
TEL：023-622-4666　/　FAX：023-622-4668
E-mail：keiei@yamagata-cci.or.jp

②関係市町村

〒990-8540　山形県山形市旅篭町 2-3-25
山形市　産業政策課
TEL：023-641-1212　/　FAX：023-616-3535
E-mail：sangyou@city.yamagata-yamagata.lg.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７年度	令和８年度	令和９年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	5,350	5,950	5,350	5,950	5,350
○地域の経済動向調査 ・調査及び分析に係る費用	400	1,000	400	1,000	400
○需要動向調査 ・調査費用	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
○経営状況の分析 ・セミナー等開催に係る費用	150	150	150	150	150
○事業計画策定支援 ・セミナー等開催に係る費用	550	550	550	550	550
○事業計画策定後の実施支援 ・専門家派遣費等	500	500	500	500	500
○新たな需要の開拓 ・セミナー等開催に係る費用 ・展示会・商談会等支援費	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
○事業評価及び見直し ・委員謝金等	150	150	150	150	150
○経営指導員等資質向上 ・外部・内部研修に係る費用	700	700	700	700	700
○他の支援機関との連携及びノウハウ等情報交換 ・情報交換会費用	200	200	200	200	200
○地域経済の活性化 ・会議費	100	100	100	100	100

（備考）必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費収入、事業収入（テナント収入他）、国補助金、山形県補助金、山形市補助金　等

（備考）調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

（別表４）

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名
連携して実施する事業の内容
① ② ③ ・ ・ ・
連携して事業を実施する者の役割
① ② ③ ・ ・ ・
連携体制図等
①   ②   ③