

経営発達支援計画事業報告書

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】

当所では、地域内における経済状況等を分析するための各種調査事業を実施してきたが、調査範囲や内容が限定的なものであったほか、蓄積されたデータを経営支援に活かせていないことが課題となっていた。そこで、この調査結果を改めて整理するとともに、新たな調査項目を追加し、資料を最大限活用するためにデータベース化をすすめるとともに、巡回訪問を通じて小規模事業者へ情報提供を行うほか、経営支援時に必要に応じた資料を提供する。加えて、ホームページ等に調査結果を掲載し、小規模事業者が経営発達に取り組む基礎資料として広く周知する。

また、小規模事業者が策定する事業計画に対し、最適な補助制度が活用できるよう、補助金利用に関わる調査を随時行い、多くの事業者に情報提供を行っていく。

(事業内容)

調査事業・データベース化

地域の景況や、給与賃金体系、中心商店街の通行量などの継続調査事業に加え、萩市内の観光客動向や人口推移などの情報を収集する。景況調査は結果を会報やwebに掲載し、事業者へ情報提供する。得られた情報と過去のデータベースは活用しやすいように整理し、随時提供できる環境を整える。

①萩市企業景況調査（四半期毎＝4月・7月・10月・1月に継続調査。調査対象企業60社）
調査目的／萩市の景気動向を調査し経営支援に活用する。また、調査結果は会報やホームページに掲載し情報提供する。

調査内容／生産・売上、収益、資金繰り、従業員数、設備投資、業界見通し

調査手法／調査票を対象企業へ手配り

②萩市のうごき（四半期毎＝5月・8月・11月・2月に継続調査。）

調査目的／萩市の人口推移等の情報を収集し経営支援に活用する。また、調査結果は会報やホームページに掲載し情報提供する。

調査内容／萩市の人口推移、建築状況、観光施設の入場者数、日本政策金融公庫山口支店及び萩管内の貸付状況、県信用保証協会萩支店管内の保証状況、有効求人倍率

調査手法／関係機関よりメール、FAXにて情報収集

③萩市公共事業入札調査（年1回＝3月実施）

調査目的／萩市が発注する建設工事、業務委託、物品調達に関する萩市内企業の受注率を調査。萩市内企業の受注率が著しく低下した場合、萩市に要望書を提出し萩市内企業の受注促進に繋げる。調査結果は会報、ホームページに掲載し情報提供する。

調査内容／建設工事、業務委託、物品調達の萩市内企業受注率

調査手法／萩市が提供している落札金額、落札業者を集計

④新卒者の市内就職先調査（市内高等学校3校を対象に年1回＝2月実施）

調査目的／萩市内高等学校3年生の萩市内就職企業及び人数を調査。就職企業先へビジネスマナー研修受講の奨励を行う。調査結果は会報、ホームページに掲載し情報提供する。

調査内容／就職先の萩市内企業及び人数を調査

調査手法／高等学校へ調査票持参

⑤市内賃金実態調査（3年毎実施、調査対象企業400社程度）

調査目的／萩市内における事業所を対象に賃金の実態等を把握し、労務管理の基礎資料として経営改善に役立てていただくことを目的に調査。調査結果は会報、ホームページに掲載し情報提供する。

調査内容／企業概要、賃金、賞与、初任給、個人別賃金

調査手法／対象企業へ調査票を平成29年及び平成32年2月郵送（郵送により調査票を回収）、平成29年6月及び平成32年6月集計

⑥市内中心商店街通行量調査（3年毎実施、中心商店街の通行量を把握）

調査目的／萩市内の中心商店街の通行量を調査。中心商店街の通行量の増減を調査することで、商店街振興の資料として活用する。調査結果は会報、ホームページに掲載し情報提供する。

調査内容／歩行者、自転車、自動車

調査手法／平成29年及び平成32年（時期未定）

平日、休日（日曜日）各1日（10時～17時）の通行量を基点設置しカウント

⑦補助金等活用調査（関係機関・団体等と連携するとともにwebを活用し情報を収集）

調査目的／行政機関を中心とした補助金、助成金に関する情報をwebで収集し、ホームページでリンクすることで小規模事業者を中心に周知。また、経営支援で有効と思われる補助金・助成金については活用を促す。

調査内容／行政機関等の補助金・助成金

調査手法／行政機関等のweb中心に情報収集

（目 標）

項 目	実 績	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
萩市企業景況調査	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎
萩市のうごき	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎	四半期毎
萩市公共事業入札調査	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
新卒者の市内就職先調査	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回	年1回
市内賃金実態調査	—	—	—	1回	—	1回
市内中心商店街通行量調査	—	1回	—	—	1回	—
補助金等活用調査	随時	随時	随時	随時	随時	随時

【実施内容】

上記事業内容と同様

当所会報やホームページに随時掲載し情報提供した。しかしながら個社毎にデータが行かせていない状況があり、各職員がデータを待ち歩く等、支援先に即座に提供とする体制が必用。

2. 経営状況の分析等に関すること【指針①】

現状では、巡回訪問、窓口等で対応するさまざまな経営相談に対し、経営指導員を中心に個別に経営状況を分析して事業者へ提示をしていたが、各職員の経験年数やスキル、得手不得手分野等から、経営状況の分析や経営問題の抽出、課題提起までが同じレベルで行われてなかったと考えられる。今後は、OJTの観点からベテラン経営指導員に経験年数の少ない経営指導員等が帯同する等、職員レベルの向上を図る。また、統一した分析手法もなかったため、今後は中小企業基盤整備機構が提供している経営自己診断システムや経営計画チェックシートを活用、SWOT分析においても基本項目を設定し分析方法を統一し、適切な分析結果や経営課題を事業者に提示できる体制とする。

分析に関しては、収益性・効率性・生産性・安全性・成長性（経営自己診断システムを使用）を中心とした定量分析と、経営・業務管理・リスク管理能力等（経営チェックシートを使用）や主力商品（サービス・技術）、需要・競合等（SWOT分析）の定性分析を実施し、分析結果を小規模事業者へ提供することで、経営課題の抽出と解決策を具現化しやすくする。

また、相談内容の深度に応じて、エキスパートバンク登録専門家や、当所が委嘱する商工調停士の他、各分野の専門家とも連携し、分析内容を深めることで、事業者に必要な課題等の提示を行う。

（事業内容）

①経営指導員等による小規模事業者への巡回訪問や金融支援、決算指導等において、小規模事業者の経営状況の把握に努め、小規模事業者へ事業計画策定の重要性を説明すると同時に、事業計画策定の事前段階として経営分析の必要性を説明し、経営分析の対象となる小規模事業者の掘り起こしを行う。小規模事業者から提供してもらった決算資料やヒアリングに基づき下記「②経営分析の手法」を用いて経営分析を行い、事業計画策定の資料とする。

②経営分析の手法

中小企業基盤整備機構の経営自己診断システム（定量分析）や経営計画チェックシートを活用、SWOT分析（定性分析）を行い経営分析を実施。より専門性が高い相談に関しては、専門家と連携し、相談内容に応じた分析を実施し経営課題を抽出する。

○定量分析の内容

収益性・効率性・生産性・安全性・成長性を分析（経営自己診断システム）

○定性分析の内容

経営能力・業務管理能力・リスク管理能力等（経営計画チェックシート）

主力商品（サービス・技術）・需要・競合・販路・営業力・情報発信力等（SWOT分析）

（目 標）

項 目	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
経営分析目標件数	25件	25件	35件	40件	50件
経営分析実績件数	64件				

【実施内容】

金融支援、決算指導時において経営分析（経営自己診断システム、ローカルベンチマーク及び会計ソフトの付属の分析データを主に活用）を実施したことで目標件数は上回った。小規模事業者に数字を示すことで、現状認識や問題点の整理が出来たことに対しては成果があったが、経営計画策定に繋がる機会が少ないことが課題となった。今後も経営計画策定の必要性や重要性を根気強く小規模事業者に説明して行くこととする。

経営自己診断システムやローカルベンチマーク、会計ソフト導入事業所はソフト付属の分析デー

タを活用することを統一。

○J Tにおいてはベテラン経営指導員と若手経営指導員等の帯同、同席が殆ど出来ておらず（職員個々の業務スケジュール調整が出来なかったこと等が主な原因）、来年度以後の課題となった。来年度以後は特に役職経営指導員が強い意識を持ち、若手を育てていくこととする。

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

（1）事業計画策定

現在、経営相談等に対しては口頭でアドバイスすることが中心であり、相談者も「何となく理解した」というような結果が多かった。今後はやる気のある小規模事業者を中心に、経営分析により抽出された経営上の問題点に対し、改善・実行するために事業計画を策定。策定にあたっては地域の経済動向調査等の結果を踏まえ、経営指導員を中心に行う。また、ケースに応じて、金融機関等と連携して金融支援を行う。

（事業内容）

- ①経営分析を実施した事業者に対して、事業者が取り組むべき経営課題を、現地視察やヒアリング等を通じて定義し、事業計画の策定を支援する。
- ②巡回訪問時や窓口相談の際に、事業計画策定を必要とする事業者の掘り起こしを行う。
- ③金融相談については、事業者の財務状況を把握すると共に、必要に応じて経営改善計画を作成するほか、地域金融機関や県・市制度の利用を斡旋する。
- ④事業計画策定の必要性について事業者の関心を高めるため、各種セミナーを開催する。

（目 標）

次年度以降、2年間を目標達成可能とする支援体制づくりに充て、3年後以降は目標件数を増加し、幅広い支援を行っていく。

項 目	実績	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
事業計画策定目標件数	8 件	1 5 件	1 5 件	3 0 件	3 5 件	4 0 件
セミナー・講習会開催	1 回	1 回	2 回	3 回	3 回	3 回

【実施内容】

まず、事業計画策定に対する事業者への意識付けをおこなうために、以下のセミナーを開催した。開催したセミナーの講話の中で、小規模事業者持続化補助金の活用について、事例等を交えた説明がおこなわれたことから、当所への問い合わせ等が増加。計画書の作成を支援した。

「経営講演会」

開催日時：平成 29 年 11 月 24 日（金） 午後 6 時 30 分～8 時

講師：立石 裕明 氏（㈱アテーナソリューション 代表取締役）

演題：商売を長く続けていく！自ら売上をたてていくことが求められる時代へ

聴講申込者：103 名

経営分析から経営計画策定に結びついた小規模事業者が非常に少なく、また、経営計画の必要性を感じていない（どんぶり勘定）小規模事業者が多く、今後も粘り強く説明し、支援して行くことが必要。長期的には将来の事業継続に向けた経営計画、短期的には金融や補助金、経営革新申請支援において重要であることを理解して頂けるよう今後も説明して行く。

(2) 創業支援

創業に関する事業計画策定支援については、創業計画の作成から各種届出、会計処理等と段階を踏んだ支援が必要となるため、総合的な支援を実施する。

まず、地域経済の活性化に結びつけるため、当地域で創業者が増加するよう、行政、地域金融機関等と連携して、「創業セミナー」を開催し、創業希望者の支援を行う。

対象者の掘り起こしに関しては、地元ローカルメディアを活用し、周知を徹底していく。

それに対応するために、当所窓口では、随時創業希望者に対して相談に応じられるよう、職員のスキル向上並びに体制の整備を行い、創業者の増加に取り組む。

(事業内容)

- ①創業相談に対し、創業計画の策定から具体的なアクション等段階に応じたアドバイスを行う。また、深度に応じて専門家による支援も行うほか、必要に応じて創業資金の斡旋等を金融機関と連携して実施する。
- ②創業セミナー（開催行程6日程度のコース）を開催し、創業予定者や創業希望者を対象に、創業・起業に必要な心構えや基礎知識などの習得から創業計画書の策定を支援する。
- ③第二創業に関する相談については、新分野の市場動向等、実際に進出した場合、事業が成り立つかどうか分析し、その後事業計画策定支援を行う。場合によっては経営革新計画の認定を目指した支援も行う。
- ④地域ローカルテレビ（萩ケーブルネットワーク・エフエム萩）や地域情報誌、市報、当所会報等を活用して、創業支援の取り組みを周知する。

(目標)

前項同様、次年度以降2年間を目標達成可能とする支援体制づくりに充て、3年後以降は目標件数を増加し、幅広い支援を行っていく。

項目	実績	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
創業計画策定目標件数	9件	7件	7件	10件	10件	15件
創業セミナー開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
第二創業計画策定支援目標件数	1件	1件	2件	3件	3件	3件

【実施内容】

創業希望者の発掘をおこなうために、以下の創業セミナーを開催。創業予定者に加え、創業に興味がある方も対象とすることで、受講資格枠を拡大。地域情報誌等への情報掲載により幅広く周知し、参加者を募集した。

受講者の中から創業計画の策定に進んだ方と、個別に当所へ創業の相談があった方について計画書の策定支援をおこなった。また、萩市企業化支援補助金の申請に関する創業計画書の策定や、創業資金の融資を受けるための事業計画書の作成支援もおこなった。

各種創業融資制度を紹介した。日本政策金融公庫山口支店は月2回相談窓口を設けており担当者とは連携が取れているが、他の金融機関融資担当者との連携が取れているとは言いがたい。

第2創業は個別相談案件。

「創業セミナー」平成29年9月7日・8日・21日・22日・28日・10月5日（6日間）

19時～21時 参加者15名

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

(1) 事業計画策定後の実施支援

現在、事業計画策定後の事業進捗に関するフォローアップ（状況の確認、場合によっては計画の見直し等の支援）が十分とは言えなかった。今後は事業計画の策定を支援した事業者に対し、課題解決に進む経営改善手段について随時注視しつつ、設定した目標が達成できるよう、経営分析等の結果を踏まえ、継続的に助言・支援等を行っていく。また、場合によっては金融機関と連携した金融支援やより専門的な案件は専門家を派遣し支援を行う。

(事業内容)

- ①事業計画を策定した小規模事業者に対し、四半期に1度、巡回訪問を実施し、進捗状況の確認を行うとともに、必要に応じて専門家派遣等を活用しながら、案件に応じたフォローアップを実施する。
- ②事業計画遂行に対して金融支援を実施した案件については、経営状況、特に財務面を把握した上で、状況を分析、必要なアドバイスを行っていく。
- ③国や県、各種団体等が交付する補助金に対し、申請・採択された事業者については、進捗状況の確認をするとともに、事業計画に則した遂行となるよう助言するほか、支出内容の精査など事業・事務処理等、総合的なフォローアップを行う。

(目 標)

項 目	実 績	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
事業計画に関する フォローアップ回数	25回	60回	60回	120回	140回	160回

【実施内容】

金融斡旋や補助金申請の支援をおこなった事業所に対して定期的に巡回訪問し、業況等の把握に努めた。また、必要に応じて適宜、専門家派遣や会計処理のアドバイスなど総合的な支援をおこなった。残念ながら目標値を大幅に割り込んだ結果となり、当初目標設定値の見直しも含め、要対応課題となった。

(2) 創業に関する事業計画策定後の実施支援

創業、第二創業（経営革新）の支援を行った事業者については、販促から労務、金融、会計処理まで事業者に応じた幅広い対応が必要となるため、状況に応じて巡回頻度を高めるなど、重点的にフォローアップを実施し、長期的な伴走型支援を行っていく。また、創業セミナーの受講者を対象とした、創業フォローアップセミナーや意見交換会を開催し、創業者同士の情報交換や人脈形成を促していく。条件等を満たせば、商工会議所青年部等に入会を勧め、更なる人材育成を図っていく。

(事業内容)

- ①創業段階や支援分野において担当者別に個別対応。総合的にフォローアップを実施。
- ②第二創業については、事業計画書の遂行状況を確認し、適宜フォローアップ。
- ③創業フォローアップセミナーや創業者同士の意見交換会を開催し、経営情報の提供や人脈形成を図る。
- ④萩市起業化支援補助金（補助額50万円・補助率1/2）に採択された創業者は、①に加えて、補助事業の遂行状況を確認し、事業計画に即するようアドバイスを行う。
- ⑤萩商工会議所青年部への入会斡旋により、更なる人材育成に繋げるとともに、人脈を更に広げていく。

(目 標)

次年度以降、2年間を目標達成可能とする支援体制づくりに充て、3年後以降は目標件数を増加し、幅広い支援を行っていく。

項 目	実 績	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
創業計画に関する フォローアップ回数	9 回	2 8 回	2 8 回	4 0 回	4 0 回	6 0 回
第二創業に関する フォローアップ回数	0 回	4 回	8 回	1 2 回	1 2 回	1 2 回
セミナー・交流会	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回
青年部入会幹旋	6 件	1 件	2 件	3 件	3 件	3 件

【実施内容】

創業セミナーの受講者と、個別創業相談に応じた方を対象に、創業フォローアップセミナーを開催した。このセミナーでは、創業計画書の作成が主な内容だったが、時間的な制限があったため、セミナー終了後に、経営指導員が個別対応をおこなった。

また、若手後継者育成と、创业者のネットワーク拡大の場である、青年部への入会幹旋も精力的に実施した。

「創業フォローアップセミナー」平成 30 年 2 月 7 日 19 時～21 時 参加者 9 名

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

小規模事業者は需要動向に関する情報収集力や意識が弱く、現在の時流に対し俊敏な事業展開を行うことが難しい面がある。現在、当所が実施している需要動向調査及び提供方法については、相談時において内容に応じて適宜対応している状況である。

これは、小規模事業者の業種や商品・役務提供の種類、顧客ターゲット等が異なれば必要とされる情報も変わってくるからであるが、このような対応であると、職員の知識や能力によって、提供できる情報に差が出てくる恐れがあり、当所全体で取り組む方法としては望ましくない。

こうした現状を踏まえ、今後は、事業者が求める様々な情報に対し、体系的な情報収集を実施し、事業者毎に求められる有効な情報を提供できる体制を整えていく必要がある。

そこで、事業計画の策定や売上および販路の拡大を図るための需要動向調査を実施し、所内でデータベースを構築、業種別に情報提供先を整理し、小規模事業者のニーズに応じた情報提供を行っていく。

分析については、職員全体で収集した情報を共有し、統計データは表計算ソフトで保存し適宜グラフ化等を行うほか、需要動向については、毎週実施する職員会議にて収集情報を共有する。

(事業内容)

①観光産業に関わる事項

地域および国内の観光動向について以下の項目を調査分析し、トレンド等を把握することで、事業者へ最新動向を提供するとともに、新たなサービスの提供等のヒントとなるようデータベースを構築する。

- ・萩市観光客数・宿泊客数の推移（市内の観光客の年間、季節ごとの動向を分析）
- ・山口県の宿泊者及び観光客の動向地域（県内の観光客の年間、季節ごとの動向を分析）
- ・観光庁が実施する「旅行・観光消費動向調査」（国内需要や動向・トレンドを分析）
- ・県内及び近隣地域の大型イベント等の把握（開催期間、入場者数、時期等を分析）

②特産品販売事業者に関わる事項

萩市では、市内で特産品を販売する地域イベントが年間を通じて開催されていることから、そのイベント期間中に来場者に対するアンケート調査を実施し、市場動向を調査し事業者フィードバックすることで、販売促進に繋げていく。

また、東京浅草のアンテナショップにおける売上分析やアンケート調査を実施し、結果を事業者提供することで、都心部での売れ筋商品の把握に繋がり、今後の商品構成等の見直しを図る判断材料とする。

- ・地域イベント（萩焼まつり等）におけるアンケート調査
- ・東京浅草アンテナショップでの販売商品分析及びアンケート調査

③商業・サービス業に関わる事項

取扱商品・サービスの需要動向に関する情報を総合的に収集し、小規模事業者が求める情報レベルに応じて提供できるよう体制を整える。収集手段は行政、金融機関、各種団体が実施している各種統計資料や新聞各紙、書籍、web 情報で、特に今、「市場で何が売れているのか」を重点に、POS 食品データや日経各紙に掲載される売れ筋ランキング、日経BP社の市場調査やアンケート調査、調査会社のレポート、業界紙等の情報を収集し、職員間で情報共有する。

④その他の業種に関わる事項

業種別業界情報や日本経済新聞、web 情報など通じて、業界の市場規模や成長予測、新製品や新サービス情報、各種白書に掲載されている新しい取り組み事例などを収集し、適宜提供していく。

（需要動向データの提供・活用方法）

収集した各種データの分析結果は、ホームページや会報等で、タイムリーに情報発信をする他、巡回相談や窓口相談にて適宜提供する。また、起業者や、新商品開発など新たな事業に取り組む事業者に対しては、日々の支援の中で積極的に情報提供を行い、分析したデータを最大限活用していく。

（目 標）

以下の数値を目標として定める。（上段が調査、下段が提供）

項 目	実 績	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
観光産業関連	9 回 4 件	3 回 6 件	3 回 8 件	3 回 8 件	3 回 10 件	3 回 10 件
特産品販売関連	11 回 2 件	12 回 10 件	12 回 12 件	12 回 12 件	12 回 15 件	12 回 15 件
商業・サービス業関連	33 回 0 件	12 回 10 件	12 回 12 件	12 回 12 件	12 回 15 件	12 回 15 件
その他の業種	7 回 7 件	12 回 5 件	12 回 7 件	12 回 8 件	12 回 8 件	12 回 8 件

【実施内容】

- ① 萩市の動き（人口推移や求人倍率など四半期毎に継続調査、結果は会報に掲載）、県内のイベントや観光客の地域動向について調査。
- ② アンテナショップにて2回（「ビアカップ選手権」7月14日～23日、「ぐい呑みフェア」9月17日～10月1日）、萩焼まつりにて5回（「スクラッチ抽選会」5月1日～5日）アンケート調査を行った。
- ③ 山口経済レポートを中心に、行政機関の広報誌等を随時回覧し、職員間での情報共有に努めた。
- ④ 萩市企業景況調査（四半期毎に継続調査）、萩市公共事業入札調査（年1回、3月実施）、新卒者の市内就職先調査（年1回、2月実施）、市内中心商店街通行量調査（3年毎、8月実施）、いずれの調査も結果は会報かホームページに掲載。

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】

当地域は、歴史的観光資源や萩焼をはじめとした特色ある地場産品を有しており、当所の実施する事業も観光振興に特化したものが多い。その中でも既に実施している事業については、規模の拡大や参加者の増加を図り、多くの事業者が利用できるような運営体制の強化に努めていく。また県内外で実施される商談会等の開催情報を、積極的に小規模事業者を中心に提供し、新たな需要の開拓の支援を行う。

（1）イベント開催やアンテナショップ運営による新規需要開拓支援

小規模事業者が取り扱う地場産品を、即売イベントの開催やアンテナショップにてPR及び販売を行うことにより、効果的な需要開拓支援を行う。

① 萩焼まつりの開催

（イベント概要）

萩藩御用窯として開かれて以来400年の伝統を誇る萩焼は、今や国の内外にまでその芸術性が高く評価され、また、一方では観光地・萩を代表する土産品として名声を得ている。現在、市内には約70の窯元があるほか、萩焼を販売する卸・小売業者も同数以上存在する。当所では、萩焼展示即売会「萩焼まつり」をGW期間中に開催しており、県内外から多くの来場者が会場を訪れる。

（支援対象）

萩焼商品を取り扱う小規模事業者

（支援の目的・考え方）

萩焼窯元や萩焼卸・小売業者の多くは小規模事業者であり、萩焼ファンである顧客からのニーズは高いものの、個社で行う新規需要開拓が課題となっている。この課題を解決するため、萩焼業者を一同に集め、「萩焼まつり」として広くPRすることにより、多くの消費者に効率的に萩焼の魅力を伝え、新たな需要開拓の支援を図る。

（支援効果を向上させる取組）

近年では、同時期に全国各地で様々なイベントが開催され、集客において苦戦傾向にある。来場者・売上のピークはそれぞれ平成11年79,000人、平成16年7,327

万円であるが、平成28年はそれぞれ29,300人、4,923万円と減少した。また、この催事を個社で見た場合、年々の売上減少により採算が合わない事業者は出展を取りやめるケースもある。そこで、個社の売上増加及び萩焼業界の更なる発展のため、今後の継続開催はもちろんのこと、過去の来場実績から効果的な周知を行い、来場者の増加に努める。併せて経営指導員を中心に出店ブースの販促について個別対応することで個社の売上向上を支援する。

(目 標)

項 目	実 績	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
対象社数	47	47	48	48	49	50
来場者数	31,200	29,900	30,500	31,000	31,500	32,200
アウトカム売上目標 (万円)	4,462	5,021	5,119	5,218	5,316	5,415
1社あたりの売上目標 (万円)	98	106	106	108	108	108

【実施内容】

当地域で開催している萩焼まつりの出展事業者は47社であった。今年度からフェイスブックやインスタグラムなどのSNSを活用した情報発信を新たに追加し、多くの来場者で賑わった。出店者から収集したデータや意見等によると、全体的な売上高は昨年を下回ったものの、一般客以外に卸・小売業者からの受注も見受けられた他、出品者への継続支援による改良商品等が会場に並び、来場者に新鮮な印象を与えていた。

また、萩焼の販売だけでなく、萩焼ろくろ体験、出店者による企画展示、萩焼が当たるスクラッチ抽選など、来場者が楽しめるイベントを実施した。

開催日時：平成30年5月1日(火)～5日(土・祝) 午前9時～午後5時30分

②都市部におけるアンテナショップ運営

(事業概要)

当所では、東京都内を候補地に、アンテナショップ出店に向けた継続調査を実施してきたが、平成27年12月にオープンした台東区・浅草に建設された商業施設「まるごとにつぼん」へ、店舗の出店を実現した。この施設は、東京・浅草の繁華街に立地する東京天地浅草ビルにあり、「全国の魅力をまるごと楽しめる拠点」として、全国各地の商品を取り揃えて販売する。当所は「萩の風」という店名で、萩焼(出店者8社)をはじめ、大漁旗グッズ(1社)や水引(1社)、椿油(1社)、竹製品(2社)、紋書屋(1社)など萩の特色ある商品構成で販売を開始。また、館内に設置された市町村ブースには萩市が出店し、観光案内をはじめ地域の特色について情報発信を行っている。

施設名：まるごとにつぼん 店舗名：萩の風 所在地：東京都台東区浅草2丁目6番地7

(支援対象)

地域産品を取り扱う小規模事業者

(支援の目的・考え方)

東京都心に地域産品のPR拠点となるアンテナショップを構え、多くの人に商品を表示・販売することにより、萩ブランドのイメージの高騰を図り、出店者のみならず、地元

で地域産品を取り扱う小規模事業者に対しても側面的な新規需要開拓支援を行う。

(支援効果を向上させる取組)

今後は、まるごとにつぼんで開催されるイベントや、店舗独自のイベントを随時開催し、来場者の増加を図るほか、取扱商品の拡充を図り多くの事業者が販路を拡大できるよう働きかけを行うことで、店舗販売を通じて都心での売れ筋商品等を把握し、地域の事業者へ情報提供等でフィードバックをする。

(目 標)

項 目	実 績	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
対象社数	2 2	1 6	1 8	1 8	1 8	1 8
来場者数 (店内)	54, 471	20, 000	22, 000	22, 000	24, 000	24, 000
アウトカム売上目標 (万円)	1, 762	3, 000	3, 500	3, 500	3, 800	3, 800
1 社あたりの売上目標 (万円)	8 0	187	194	194	211	211

【実施内容】

アンテナショップ運営に関しては、売上データ等から売れ筋商品を分析し、事業者継続提供をおこなったことが、新たな商品開発に結びついた他、都心で人気の高い商品や購買層が把握できたことで、都市部における催事等に生かせる情報を収集することができた。

また、店内イベントやワークショップ等を実施し、季節商品の販売に注力したほか、近隣地域への販促チラシのポスティングや、SNSを活用した積極的な情報発信をおこなうことで、集客力の向上に務めた。さらに、萩市の観光パンフレット配布等による地域のPRもおこない、観光誘客にも繋がるよう取り組んだ。

(2) 商談会・展示会の開催や参加による新規需要開拓支援

小規模事業者に対し、商談会の開催や展示会への出展斡旋を行うことにより、需要開拓支援を行う。

①各種商談会への情報提供並びに出展支援

(事業概要)

商工会議所・商工会が運営し、インターネット上で販路開拓、商談機会等を提供できるサービス「ザ・ビジネスモール」や山口県商工会議所連合会主催で県下14商工会議所が共同で実施する商談会「ビジネスドラフトやまぐち」などへ出展斡旋を行う。その他、国内規模で開催される商談会等の情報を、会報やホームページ、巡回訪問を通じて事業者へ提供する。

(支援対象)

県内外企業とのB to Bを希望する小規模事業者

(支援の目的・考え方)

小規模事業者が取り扱う商品・サービスに対し、需要がある企業と直接的な商談を行う機会を提供することにより、効果的な商品のPR及び価格交渉の実現を図る。商談を希望

する小規模事業者の取扱商品、事業規模に応じ、適切な商談会や展示会の情報を提供し、新たな需要開拓に繋がる支援を行っていく。

(支援効果を向上させる取組)

出展を希望する事業者には出展申込書の作成支援等も行い、また、海外販路開拓については、山口県国際総合センターやJETORO山口など関係機関と連携しながら支援を行っていく。

(目 標)

項 目	実 績	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
対象社数	2 5	5 6	6 1	6 6	7 1	7 6
商談件数	5	1 1	1 2	1 3	1 4	1 5
商談成立件数	5	1 1	1 2	1 3	1 4	1 5

【実施内容】

県内の事業者の合同商談の場である「ビジネスドラフトやまぐち」へ出展斡旋を行った。募集に関しては、会報やホームページで周知、昨年度参加した企業を中心に巡回訪問し勧奨した。

開催日時：平成 30 年 2 月 21 日（水）～22 日（木）10 時～16 時

場所：デザインプラザHOFU（防府市）

Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

1. 地域資源を活かした観光振興の推進

萩市が重点事業として掲げている、「歴史・文化・自然を活かした観光のまちづくりによる萩の創生」に協調し、積極的な観光客誘致事業を展開する。当所においても世界文化遺産のPRに向けた取り組み及び観光情報の発信強化と受入体制の充実化を支援する。

(事業内容)

萩市において観光振興による交流人口の増加は、地域の消費拡大に繋がり、経済波及効果も高いことから、優先的に取り組むべき課題として、萩市、萩市観光協会、萩商工会議所が協力連携及び、役割分担をしながら事業に取り組んできた。こうした中、今後、更なる観光集客力を向上させるために、さまざまな情報発信やイベント開催、環境整備等を総体的に取り組んでいく。

その中で今後、当所が関わっていく事業は以下の通り

- ・明治維新150年事業の実施（平成30年）
- ・明治日本の産業革命「世界遺産」や関連施設のPR
- ・JRデスティネーションキャンペーンへの支援（平成29年）
- ・萩市交通アクセスに対する公共交通を中心とした利便性確保への取り組み
- ・地域食材を活用した「食」におけるメニュー開発を通じた着地型観光の促進
- ・宿泊客増加策として、歴史的建造物のライトアップ整備促進による「ナイト観光」を推進

【実施内容】

平成30年は明治維新150年を迎えることから、明治維新胎動の地である萩市において、観光面で好機が訪れると期待感が高まっており、行政や関連団体等と連携し、特別記念行事等の計画を企画・立案に協力した。また、JR西日本が実施するデスティネーションキャンペーンが当地を舞台として展開されたことから、そのPR等に務めた。「食」を切り口とした着地型観光の推進については、平成26年に全国展開支援事業で開発したメニューに改良等を加えるなど、継続的な取り組みをおこなった。

2. 地域産業育成事業

当地域には、特色ある地場産品や伝統工芸品など地域資源が豊富であり、これらを後世に継承するための継続的な取り組みを行ってきた。今後は、これらの資源を有効活用していくとともに、新たな素材の発掘や、新商品開発を行うことで、地場産業の育成を図り、地域経済活性化ならびに雇用機会の創出を図るために以下の取り組みを行っていく。

(事業内容)

①萩焼のPRおよび販路拡大事業

全国的な知名度を有する萩焼を、山口県、萩市、萩焼協同組合、萩陶芸家協会と連携し、PR活動を展開すると共に、地域での展示即売会の開催協力や、山口県東京営業本部と連携して、都心部でのPRおよび販路拡大を図る。

②萩かまぼこの知名度向上とブランド化推進

焼き抜き蒲鉾の発祥の地である当地域は、近隣地域の蒲鉾生産地に比較すると、事業者の生産規模が小さいため、知名度が低い。そこで、萩市、萩蒲鉾協同組合と協力し、「萩かまぼこ」という名称で、ブランドを推進する活動を行っている。今後は、萩市の知名度を活かしながら、独特の歯ごたえや、原料へのこだわり等、特色ある食材であることを周知し、他地域との差別化を図る。

③萩の地酒の全国宣伝活動の展開

日本酒ブームである今、萩の地酒も全国的な認知度を高めるために、日本酒製造事業者と市内の関係機関・団体を中心に積極的なPRを行っていく。特に都心部でのPR活動に重点を置き、山口県が運営する東京日本橋にある山口県の常設アンテナショップ「おいでませ山口館」や、萩市及び当所が運営する、東京浅草のアンテナショップ「まるごとにつぼん」の市町村ブースにおいて、商品の展示販売や各種イベントを開催し、情報発信を行う。

④萩市共通商品券発行事業への支援

当地域では、行政と当所および萩市共通商品券組合が協力し、市内の消費拡大を図るため、萩市共通商品券発行事業を推進している。今後、更なる規模拡大と、流通量を増加させるために、取扱加盟店の増加策や地域消費喚起を行い消費拡大の推進を図り、地域経済の活性化へ繋げていく。

【実施内容】

①アンテナショップでの萩焼販売、萩焼まつり（5月1日～5日）・萩・田町萩焼まつり（10月6日～9日）の開催

①②③かまぼこ・萩の地酒・萩焼の全国宣伝活動の展開

アンテナショップ「萩の風」が出店している商業施設「まるごとにつぼん」において、蒲鉾メ

メーカー及び日本酒メーカー、萩焼など萩物産販売業者との協働により、「萩の風物産フェア」を開催した。萩かまぼこ・萩の地酒のPR及び試食・試飲販売、萩焼販売を行った。

開催日時：10月26日～27日 10：00～16：00

主催：萩商工会議所 協力：蒲鉾メーカー、日本酒メーカー、萩焼他販売業者

- ③アンテナショップにて「ぐい呑みフェア」（9月17日～10月1日）を開催した。また、3月25日に開催された第24回萩の酒まつりを支援し、新酒ができるこの時期に、萩市の酒造会社と共に萩の地酒PRに努めた。

- ④萩市共通商品券発行事業 平成29年度実績

組合員数：188事業所 店舗数：229店舗

商品券販売額：90,085,500円 商品券回収額：85,934,500円

組合事務所を当所内に設置し商品券発行事務や組合運営経費の一部助成、会報に商品券に関するPRコーナー等を毎月連載し情報提供に努めた。

3. まちづくり推進事業

（事業内容）

萩市では行政を中心に、萩のまち全体を屋根のない大きな博物館と捉え、まちじゅうに点在する歴史・文化・自然遺産を保存・活用する「萩まちじゅう博物館構想」を推進してきた。

また、将来にわたって観光集客による経済効果を持続・向上させ、就職者数等を増加させるために、本市固有の歴史・文化・自然遺産の魅力を最大限に引き出し、観光資源の魅力を高めていく計画である。

当所においては、萩市の方針に協調しながら特に中心市街地について、観光客を受け入れ、市内の各史跡等に誘導できるよう、既存商店街の「観光商店街化」を推進し、旅行・宿泊・流通・飲食業など広範囲の業種を包括し、経済波及効果や雇用創出効果が高い観光産業を基軸としたまちづくりを推進し、本市の創生を図っていく。

【実施内容】

当所で開催される部会や委員会を通じて、今後のまちづくりに対する意見集約等をおこなった。この事業は地域全体で取り組む事項であることから、当所は要約した意見等を行政へ要望するなど、経済団体としての立場で継続協議していく予定。

4. 提言・要望活動

（事業内容）

山口県は、県庁所在地である山口市をはじめ商業集積地は瀬戸内海側に集中しており、同地域を中心に発達している。交通網も同地域を東西に結ぶ方向に整備され、県北側に位置する当地域と山陽側を結ぶ南北の道路網や、近隣地域を結ぶ道路網については整備の遅れが目立っており、このことが物流面で大きなハンデとなっていることから、一定の雇用を創出できる企業誘致も難しい状況にあるほか、地域経済の進展への影響も大きい。

こうしたインフラ整備等の改善は、一企業や一業界では対応できないことから、関係機関団体等と連携して、国や県の関係機関へ提言や要望活動を積極的かつ継続的に実施し、各路線の整備計画に対し、早期着工に結びつくよう根気強く要望し早期実現を目指す。

また、公共事業の地元業者への発注及び物品地元購入への促進策として、現在の入札方式に対し、地元優先発注が出来るような仕組みづくり等を提案し、優先受注ができるよう要望することで、官公需の確保に繋げる。その他、先進地視察による経営技術等取得の研究や、労働衛生・安全に関する講習会の開催、異業種連携による新事業展開を模索する。

- ・山陰自動車道の建設促進
- ・萩・小郡間地域高規格道路の整備促進
- ・幹線地方道の整備促進

- ・公共事業・備品等の地元企業への優先発注について行政要望

【実施内容】

道路交通網の整備促進要望について、7月26日及び11月17日に萩市と益田市、阿武町の首長と議長、萩地域選出の県会議員と民間団体の代表が集まり、国土交通大臣をはじめ国土交通省関係部署、地元選出国会議員へ、山陰自動車道及び小郡萩道路の整備促進を訴える要望活動を行った。

山陰自動車道整備促進決起大会（10月27日）

期成同盟会による道路整備促進要望（5月26日）

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り組み

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

金融機関や萩地域商工会、県内商工会議所等と会議において、支援ノウハウ等の情報交換を行う。

①日本政策金融公庫山口支店等との情報交換

日本政策金融公庫山口支店主催による経営改善貸付推薦団体連絡協議会（当支店及び管轄内の当所を含む3商工会議所、5商工会）で、各地域の金融支援や支援内容等の情報交換を行う。（毎年4月頃）

②萩阿武指導員研修会での情報交換

経営指導員を対象に年1回開催される萩地域の経済団体（萩・阿西商工会、萩阿武商工会、当所）の研究会で、各地域の状況や支援内容等の情報交換を行う。（毎年6月頃）

③萩地域中小企業支援センターでの情報交換

当所内設置され、毎週1回コーディネーター（中小企業診断士）により創業、事業継承、経営革新等の支援が行われている。相談に同席する等連携し、また、支援ノウハウ等について情報を得る。

④経営改善普及事業推進会議及び相談所長会議での情報交換

県内14商工会議所の相談所長等が集い、各地域の状況、支援内容等の情報交換を行う。（各1回・推進会議5月頃、所長会議3月頃）

【実施内容】

各計画を遂行。得られた情報を職員間で情報共有し、今後の経営支援に生かしていく。

①経営改善貸付推薦団体連絡協議会 4月26日・セントコア山口

②萩阿武指導員研修会 7月6日・萩阿武商工会

③萩地域中小企業支援センターでの情報交換 随時実施

④経営改善普及事業推進会議 5月22日・山口商工会議所

相談所長会議 11月21日・倉敷市 1月11日・山口市 3月23日・山口市

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

現在当所では、経営支援等を実施する上で、職員の資質向上を図るため、さまざまな研修に参加しているが、研修後における職員個々の実践経験等の違いにより、個人差が生じており、分野による得手、不得手をはじめ、対応能力がまちまちであることが問題となっている。

今後は、職員全体の経営支援力の向上を図るため、山口商工会議所広域応援センター及び中小企業基盤整備機構が実施する研修会をはじめ様々な研修に参加する。そして、これらの研修で得られた内容については、内部会議等で情報共有を図り、能力の均一化並びに職員全体の資質向上に繋げていく。

また、現状では、巡回訪問、窓口等で対応するさまざまな経営相談案件に対し、経営指導員を中心に個別に経営支援を行ってきたが、各職員の経験年数やスキル等の違いから、対応が同じレベルで行われてなかった。そこで、今後は、1つの相談案件に対し、2名以上の職員が情報を共有することで、職員全体の経営支援レベルの底上げを図る。

①山口商工会議所広域応援センターが実施する研修会を受講

・経営支援コース（2日間）

中小企業新事業活動促進法の概要、融資・税制等の支援策、「経営改善」や「新事業展開」、また「創業」を支援するための関連知識、ノウハウ、情報を習得すると共に、創業・経営革新支援の実践に結びつけるためのスキルアップを図ることを目的とする。

・経営革新支援能力コース（4日間）

経営革新の必要性、認定支援、計画書の策定のために必須の関連知識、ノウハウや着眼点を学ぶとともに実企業に対して現地研修を行い、実際に経営革新計画書を策定し、実践支援能力の取得とスキルアップを図ることを目的とする。

・補助員研修会（2日間）

経営改善普及事業の基本問題、窓口相談指導の手法など業務に必要な基礎知識の習得。国及び県等の行う施策、制度の把握を目的とする。

・県外研修（2～3日間）

経営指導員の資質の向上と広域的視点に立った指導のあり方等、経営改善普及事業の効果的運用を図ることも目的とする先進地視察。

②中小企業基盤整備機構が実施する研修会を受講

・経営診断基礎（旧基礎Ⅰ・Ⅱ20日間）

伴走型支援を行う上での必要な基礎知識や経営分析、事業計画の策定、コミュニケーション力の向等を習得させる。また、面的支援で求められる地域支援の取り組み方等を学ぶことを目的とする。

・経営指導員向け見習い研修（10日間）

小規模事業者が求める支援ニーズに対応し、創業および新たな事業展開を図るための必要な実践的スキルと支援方法を若手経営指導員及び補助員等に習得させることを目的とする。

③職員全体の資質向上を図るための所内の情報共有体制・所内研修

上記研修で得られたスキルを職員全体で共有するために以下の事項を実施する。

- ・週1回（原則月曜日）に実施される指導部の打合せ会議において、研修内容や支援内容の報告、資料の回覧等、情報の共有を図り資質の向上に努める。また、当所に設置しているチャレンジ山口創業応援事業コーディネーター（中小企業診断士）による経営支援

相談に同席し、助言・指導内容、情報収集方法などの支援ノウハウを学び支援能力の向上に努める。

- ・相談・支援内容の情報管理に対しては、成功事例、支援ノウハウ等を職員全体で閲覧できるように共有データとして保存するシステムを構築し、情報共有体制を整える。また、平成27年度より導入した、基幹管理システム「TOAS」に記録データ管理することで、担当者以外でも経営相談内容の把握ができ、不在時の相談対応等が円滑に行われるよう、支援内容の把握と共有を図る。
- ・1つの相談案件につきベテラン職員と、経験年数の浅い職員の2名体制で対応することで、若手職員のスキル向上を図っていく。

【実施内容】

①山口商工会議所広域応援センターが実施する研修会を受講

- ・経営指導員研修(経営支援コース①) 6月29・30日 1名
- ・経営革新支援能力向上コース 9月7日・8日・21日・10月2日 1名
- ・経営指導員研修(経営支援コース②) 10月19・20日 2名
- ・補助員研修会 11月7日・8日 2名
- ・経営指導員等県外研修 11月15～17日 1名

②山口県や中小企業基盤整備機構等が実施する研修会を受講

- ・経営指導員等パワーアップセミナー 11月13日 2名
- ・小規模事業者支援研修(経営発達) 11月28日・29日 1名
- ・小規模事業者支援研修(IT) 11月30日 1名
- ・貿易証明研修会 12月4日～6日 1名

③職員全体の資質向上を図るための所内の情報共有体制・所内研修

- ・毎週1回(原則月曜日)に指導部全体会議を開催し、各支援状況の確認等、情報共有を図った。情報や各種支援管理についてTOASシステムを活用しているが、細かい内容記載や経営発達支援に関する支援等の情報を集計、検索するシステムの構築が出来なかった。
- ・創業や経営革新等支援コーディネーター(中小企業診断時)に同席し、支援能力向上に努めた。
- ・各種相談等、ベテラン指導員に他の職員が同席及び帯同する機会が少なく、OJTの観点から見直す必要がある。

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

事業においてはPDCAサイクルを図り、円滑に事業が進むよう徹底する。

- ①中小企業診断士、税理士、萩市商工観光部商工振興課幹部等により年1回事業評価を実施し、事業の検証、見直しを図る。
- ②事業の成果、見直しは正副会頭会議で年1回報告し承認を受ける。
- ③事業の成果や報告は当所ホームページで閲覧できるようにする。

【実施内容】

- ①経営改善普及事業推進委員会において改善を図るため、事業の検証、評価を頂いた。
- ②事業の成果、見直しは評価委員会開催後、正副会頭会議で報告した。
- ③事業の成果や報告は当所ホームページで閲覧できるように掲載。

【委員の評価】

実施期間中に計画に沿った様々な支援、事業が行われており、一定の評価が出来るが、更なる小規模事業者の支援や事業を行うために、以下の改善が必要。

- ①会員事業所を含めた小規模事業者に対し、商工会議所がどのような支援や事業を行っているかを更に周知し、支援を受ける事業者に満足度を与えるよう注力すべき。その中で、データ分析や計画作成支援が本当に有益な支援になっているか見直してみることも必要では。計画目標に対し、実績が伸びていないのは、具体的な支援策や事業内容を知らない事業者が多いことが想定できる。まずは事業者に対し満足度調査を行う必要があるのでは。
- ②商工会議所に対し、縁遠く気軽に相談しづらいと感じている事業者がいるとの話を聞くことがあるため、もっと事業者が相談し易い体制や仕組みづくりが必要。
- ③調査事業において、萩市内の高等学校に対する萩市内就職先調査を実施されているが、現在萩市では、少子高齢化に伴う人口減少が進んでおり、市内の事業所数も今後益々減少していくことが危惧されている。今後、萩市経済規模の維持を考えた場合、人口増加への取り組みは必須であり、U I J ターン希望者等への情報収集並びに情報提供など、効果的な手段を考えていく必要がある。
- ④経験年数の浅い職員が、知識の習得をはじめ相談対応手法等について、スキルの向上を図るためには、継続した研修会の開催やO J Tによる育成が重要。
- ⑤報告書の中で、創業に関連する事業が少ないように感じる。創業から数年経つ事業者の声を聞くことは受講者にとって非常に役立つと思うので、創業セミナーの中で実施するか、別途セミナーを開催してみてもいかがだろうか。
- ⑥観光庁が中心となって進めている国際観光政策で外国人観光客が著しく増加している中、萩市ではインバウンド対策が遅れていると感じる。そこで、観光関連の事業者が団結してアクションを起こす必要がある。商工会議所でその支援ができないだろうか。
- ⑦事業者数の減少には、後継者不在により止むを得ず廃業をするケースも少なからずある。M & Aを含めた、事業承継に関する支援への取り組みにはさらに注力が必要。

