

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	大和商工会 (法人番号 1250005005852)
実施期間	平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 年 3 月 31 日
目標	<p>当地域は、稲作と光市内や周南工業地帯のベッドタウンの農住の町である。人口当たりの商工業者数が少なく、その減少も近年顕著であり、地域経済活動の低下が懸念されている。</p> <p>そのため、当会では中長期的な振興のあり方を以下の二点に設定する。</p> <p>(1) 小規模事業者の収益力向上により事業の継続を図る。 住民所得が県内でも高い地域であることを機会に、まずは地元の潜在消費を喚起できる商品サービスのレベルを目指す。</p> <p>(2) 地域の小規模事業者の新陳代謝をはかりつつ、その減少を食い止める。 円滑で着実な事業承継や第二創業を支援。廃業予定者には創業希望者とのマッチングや M&A を検討。商店街の不足業種誘致や農業者を 6 次産業化により商工業者へ育成する。本計画期間では、以下の目標や実施方針を設定する。</p> <p><目標 1> 事業計画策定企業の付加価値額の増加率を年 3% とする。 経営革新計画の認定を視野に入れて事業計画策定を支援する。</p> <p><目標 2> 本計画期間終了時の小規模事業者数を現状の 5% 減の 131 件以上に維持する。 早めの事業承継を支援する。創業者には開業後 5 年間を目途に継続的に重点支援する。</p>
事業内容	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>【地域の経済動向調査に関すること】 山口県商工会地域中小企業景況調査及び光市中小企業景況調査を実施する。また、他の公的機関の調査等も活用し、これらの結果を商工会報や商工会 HP で提供する。</p> <p>【経営状態の分析に関すること】 小規模事業者の内部経営資源や外部経営環境を「経営分析／戦略策定シート」の左半分を使って「見える化」し、経営者自らの戦略策定を支援する。</p> <p>【事業計画策定支援に関すること】 「経営分析／戦略策定シート」の右半分を用いて、「経営戦略→課題抽出→課題解決策」のプロセスを経営者に寄り添い支援する。全体を「見える化」することにより、各種事業計画の策定支援を行う。</p> <p>【事業計画策定後の実施支援に関すること】 事業計画策定後、商工会職員が 3 か月に一度の目安で実訪し、ヒアリングやアフターフォローを行い、小規模事業者に PDCA サイクルを根付かせる。</p> <p>【需要動向調査に関すること】 ①顧客アンケート、②商圈分析、③外部資料による調査、の三つを基本セットで実施し、「売れる商品の仮説づくり」の支援を行う。</p> <p>【新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・BtoC 事業者には、当会 HP への掲載、地元メディア等へのプレスリリース、地元販売イベントへの出展を支援する。 ・BtoB 事業者には、県内の商談会や展示会への参加を支援、「売れる商品の仮説の検証」など、出店効果による事後の売上増加を支援する。 ・個社の HP 構築を CMS (Contents Management System) 等を活用して推進する。HP の企画から構築・更新後の効果測定から実店舗との連携まで一貫して支援する。 <p>II. 地域経済の活性化に資する取組 小規模事業者の PR やにぎわい創出を目的として、「岩田駅前ワイワイまつり」を継続実施する。また、地域の小規模事業者や関係機関を対象とした「事業者交流会」（仮称）を開催し、地域課題の共有による問題解決や異業種交流による新事業の創出等に資する。</p>
連絡先	<p>大和商工会 〒743-0103 山口県光市岩田 2356-1 TEL : 0820-48-2705 FAX: 0820-48-2781 Mail: yamatochou@yamaguchi-shokokai.or.jp 担当者 中本</p>

(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) 本地域の特徴

光市は平成16年10月に旧光市と大和町が合併した人口約52,000人の市である。当商工会地区である旧大和町の人口は約7,000人で、山口県東南部の丘陵地帯に位置し、初代総理大臣伊藤博文公生誕の地である。



大和商工会へのアクセス

- ① 山陽自動車道 熊毛 IC より 10 分
- ② 山陽自動車道 玖珂 IC より 25 分
- ③ JR 山陽本線 岩毛駅より徒歩 3 分



当大和地域は、戦前より稲作が主産業の農村地域であったが、旧大和村時代の昭和30年代から旧大和町となる40年代の高度経済成長期に、旧光市内に立地する新日鉄住金や武田薬品工業、周南工業地帯（旧徳山市・旧新南陽市の瀬戸内海沿岸の工業地帯）は急速な発展を遂げたため、これらの企業等勤務者の住居地としてベッドタウン化し、農住の町として発展してきた。また、旧大和町時代の平成4年には、東荷地区に大和工業団地（8.4ha）が完成、現在4企業が操業中である。

高度成長期から現在まで、当地区を含む光市民には大企業の勤務者が多く、市民の平均所得は山口県内でも比較的高くなっている。

平成23年7月には、光市農業振興拠点施設「里の^{くりや}厨」が開設され、地域農家の農業物等の販売場所となり、伊藤公記念公園とともに、当地域の観光スポットとなっている。



← 光市農業振興拠点施設
里の厨

伊藤公記念公園
旧伊藤博文邸
(県指定有形文化財) →



このように、大手企業のベッドタウンとして発展してきた当地域であるが、現在は下表のとおり、地域人口減少、高齢化、若年層減少が急速に進行しており、景気の低迷や空き店舗の増加などによる地域活力の低下が問題となっている。

出典：光市及び山口県の公式 HP のデータを加工

	大和地域			山口県		
	平成 18 年 10 月	平成 28 年 10 月	増減	平成 18 年 10 月	平成 28 年 10 月	増減
人口	8,006	7,018	12.3%、988 人減	1,483,531	1,393,904	6.0%、89,627 人減
高齢化率	26.9%	40.2%	13.3 ポイント増	32.1%	39.9%	7.8 ポイント増
20 歳未満人口割合	15.9%	13.4%	2.5 ポイント減	18.0%	16.7%	1.3 ポイント減

そこで光市は、少子高齢化の進行に対応し将来の県民の暮らしのモデルとなる先進的なコミュニティの形成を目指して活動を行い、平成 25 年に山口県によって創設された「コンパクトなまちづくりモデル事業」に選定された。これにより、当地区内の JR 岩田駅周辺にコンパクトに都市機能を集積させ、平成 32 年度までに道路整備、公共施設の再編・再配置、新たな公営住宅の整備等を行うこととなり、現在工事が進行中である。

(2) これまでの商工会の取り組みと今後の課題

平成 9 年 6 月、大和地域の振興を図ることを目的として当商工会が事務局となり、「大和商店会」を組織し、共同売り出しを開催するなど商店会加盟店の活性化と地域経済の活力を促進してきた。

平成 18 年からは、地域の賑わいを創出し、地域経済の活性化に貢献するため、ステージイベントや加盟店の飲食店出店などを行う「岩田駅前ワイワイまつり」を開催し、地域を代表する行事として定着している。

同年には、地域の振興策を総合的・戦略的に進めるための「商工会地域振興調査事業」に取り組み、消費者アンケート調査に基づいた個店作りを推進、経済活動の基盤を強化して地域活性化を図るよう努めてきた。

今後は、行政インフラのハード面の整備として進行中の「コンパクトなまちづくりモデル事業」に対してソフト面を充足し、魅力的なコンパクトシティを実現することが重要である。そのため当会としては、地域商工業の総合団体としての明確な組織ビジョンや目標を設定し会員事業所等に提示することが課題となっている。

(3) 地域商工業の現状と課題

当地域の商工業者数は 172 件（平成 26 年度経済センサス）で、人口 36 人に対して 1 件と人口当たりの商工業者が少ないという特徴がある。（山口県内商工会地域の平均は 24 人に 1 社、商工業者数や人口は平成 29 年度山口県商工会現況の数値を使用）

その要因としては、①当地域が地元大手企業（新日鉄住金や武田薬品工業）などのベッドタウンであり、居住する従業員等は地元出身が少なく地域とのつながりが薄いため、近隣市街地の大型店での購買が多いこと、②当地域は県内の商工会地域で 32.09k m²と 3 番目に面積が小さく、森林が 6 割を占める丘陵地帯で、工業団地以外には平坦な事業用地が少なく、企業等の進出が比較的少なかったこと、などが考えられる。

そこで、商工業者数の推移を比較するため、当会の法定商工会員数で平成 19 年と平成 29 年の県内商工会地域とのデータを比較してみる。

業種別法定商工会員数の推移

出典：山口県の商工会現況のデータを加工

(山口県商工会地域)

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
平成 19 年(件)	1,896	927	196	2,561	670	1,263	578	8,091
平成 29 年(件)	1,512	741	145	1,645	522	1,210	518	6,293
変動率(%)	△20.3	△20.1	△26.0	△35.8	△22.1	△4.2	△10.4	△22.2

(大和地域)

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
平成 19 年(件)	43	17	0	41	5	29	11	146
平成 29 年(件)	29	10	0	30	3	27	4	103
変動率(%)	△32.6	△41.2	0	△26.8	△40.0	△6.9	△63.6	△29.4
変動率の差(ポイント)	△12.3	△21.1	0	9.0	△17.9	△2.7	△53.2	△7.2

また、平成 21 年と平成 26 年での経済センサスによる当会管内の商工業者数と小規模事業者数のデータについても比較する。

出典：経済センサス

	山口県商工会地域			大和地域		
	平成 21 年	平成 26 年	増減(%)	平成 21 年	平成 26 年	増減(%)
商工業者数(a)	10,888	9,561	△12.2	195	172	△11.8
小規模事業者数(b)	9,250	8,020	△13.3	171	147	△14.0
b/a (%)	85.0	83.9		87.7	85.5	

これらを見ると、商工会員数については、小売業を除く全ての業種の商工会員減少率は県内商工会地域の平均を上回っている。また、小規模事業者数についても、調査時点は異なるものの、その減少率も他の県内商工会地域を上回っており、かつ、商工業者中に占める小規模事業者の割合は他地域よりも高いという傾向がみてとれる。

次に、事業者アンケート(※)や日常業務での窓口相談・巡回指導時のヒアリングから、業種別の問題や課題を整理すると以下のとおりである。

〈業種別経営課題〉

業種	経営上の問題(※)や課題
建設業	<ul style="list-style-type: none"> 公共工事は、臨時的な災害復旧を除き、長期的に建築を中心に減少傾向である。 材料価格の上昇はほぼすべての事業者で共通の悩みとなっている。 人手不足も同様の悩みとなっており、特に熟練技能者の確保が難しい。 建築関係では、同業者の競争が激しく、請負単価の低下につながっている。 上記の結果として、売上の伸び悩みや利益率減少の問題を抱える事業者が多い。 他の業種よりは比較的事業承継が進んでいるが、いまだ 7 割近い事業所で後継者不在(未定含む)の状況である。

	<ul style="list-style-type: none"> ・今後は、専門工事分野への特化、営業力や PR の強化による民需の開拓、人材育成や後継者対策等が課題である。
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・BtoB の事業所は、金属・機械加工等の受注型製造業が主で、現在は比較的好調な景況の事業所も多いが、親企業の業況の影響を受けやすく、受注単価の伸び悩み等の問題を抱える。 ・BtoC の事業所は、土産品等の製造業者が主で、消費者ニーズへの対応等に悩みを持っている。 ・後継者の不在(未定含む)の事業所は 8 割以上である。 ・今後は、取引先企業への提案力強化、コスト改善、消費者ニーズをとらえた製品開発、人材育成や後継者対策等が課題である。
小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・光市街地、下松市、田布施町・平生町、玖西盆地の四方へ車で 20 分圏内に、ゆめタウンやビッグ等のショッピングセンター、エディオン等の大型家電店、コスモス等のドラッグストア、ナフコ等のホームセンターが多数立地する。このため、地域外への購買力流出は著しく、地域内に 1 店舗ある県内大手食品スーパー以外の小規模店舗には厳しい経営環境である。 ・地区内で頑張っている店舗も、上記に加えて販売価格の低下や仕入れ価格上昇に悩んでいる。 ・岩田駅前では、コンパクトシティ事業の公共工事のために、店舗のセットバックや代替店舗への移転等の対応に迫られている事業者が多い。加えて、当該事業が完了するまでの数年間は、工事により客足が遠のくことも懸念され、個別の取用交渉が難航すれば、工期がさらに長期化する可能性も有る。移転等の必要がない店舗も含めて、その間の営業戦略の慎重な検討が必要である。 ・後継者の不在(未定含む)の事業所は 9 割にのぼる現状である。 ・今後は、立退き移転問題を含めた中長期経営計画、特徴ある店づくりやニーズに基づく品揃え、農商工連携による新商品開発、ネット等販路チャネルの多様化、創業者とのマッチングを含む後継者対策などが必要である。
飲食業	<ul style="list-style-type: none"> ・当地域は市街地や主要道より離れており、飲食業の立地としては条件的に難しく、以前より当業種の事業者数は少ない。また、地域内で頑張っている飲食店も、顧客ニーズの見極めに悩んでおり、需要の低迷やメニュー見直し等の問題を抱えている。 ・岩田駅前の事業者については、小売業と同様の問題を抱えている。 ・9 割以上の事業所は後継者未定である。 ・今後は、特徴あるストアコンセプトに基づく、高齢者への利便性や健康志向ニーズへの対応、農商工連携によるメニュー開発、ネット活用での PR や顧客関係性向上、創業者とのマッチングを含んだ後継者対策等が課題である。
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> ・小売業と同様、地区外近隣への利用流出により、売上の伸び悩み、需要の低迷に悩む事業者が多い。 ・良質な従業員等の確保も、ハローワークだのみだけでは、なかなか難しい状況である。 ・岩田駅前の事業者については、小売業と同様の問題を抱えている。 ・7 割の事業所は後継者不在(未定含む)である。 ・今後は、高齢者向けサービス等ニーズに基づくサービスの改善や開発、ネット活用による販売や顧客関係性向上、後継者対策等が必要である。
<p>※ 事業者アンケートについては、経営上の問題等について平成 27 年 7 月に商工会員に対して実施し、72 件の回答を得ている。地域内の業種ごとの後継者不在の割合については、会員・非会員とも同様の状況であると仮定し、当調査データを基に推測して算出したものである。</p>	

以上のとおり、需要の低迷等による売上の伸び悩みやコストアップによる利益率の減少などは、全業種に共通の問題となっている。これらの問題が長年積み重なった結果として、事業の継続が困難となり廃業により事業者数が減少した、また、親族や第三者への事業承継が困難となっている現象を引き起こしているものと考えられる。

このことから、小規模事業者の収益性を改善向上しつつ、後継者対策を同時に行い、事業者数の減少を少しでもくい止め、本来の社会的使命である地域の潜在需要を喚起し、域経済の活性化へ貢献することが、当地域の小規模事業者喫緊の課題であると結論づけることができる。

(4) 中長期的な振興のあり方

「コンパクトなまちづくりモデル事業」に指定された JR 岩田駅前周辺は、平成 32 年度を目標に道路整備や複合施設、県営・市営住宅等の公共施設等、ハード面の整備工事が行われている。道路網整備については土地収用の交渉が必要なため、長期間を要する可能性もあるが、今後 10 年を目安に当大和地域は、都市機能がコンパクトに集積した住みやすい地域として大きく様変わりし、その発展が期待されている。

このハード面での街機能にソフト面での街機能を付加し、町の魅力や住み易さを高める役割を担うのが地元の小規模事業者の存在であり、生活への利便性の高い魅力的な小売り・飲食・サービス業や雇用の受け皿となる職場としての建設・製造業等である。

このような状況に鑑み、商工業の中長期的な振興のあり方を次の二点に設定する。

①小規模事業者の収益力向上により事業継続を図る。

- ・ 経営者や後継者の意識改革や経営戦略スキルの取得を推進し、事業の高付加価値化、販路開拓など、攻めの積極経営に繋げ、事業の継続と発展を図る。
- ・ 商品やサービスは、遠方の域外よりは、まず地元を受け入れられることが大切である。当地域や近隣（周南）地区は県内でも住民の所得が高く、経営努力と工夫次第により、潜在需要を喚起することは十分可能である。
- ・ 事業承継が困難な状況を打開し、承継を円滑に進めるためにも、現在の事業の収益力改善は欠かせない。

②地域の小規模事業者の新陳代謝を図りつつ、その減少をくい止める。

- ・ 円滑で着実な事業承継や第二創業の支援を推進する。廃業が止む負えない場合は、早めに創業希望者とのマッチングや M&A を検討する。
- ・ 岩田駅前コンパクトシティ事業エリアなど、生活利便性機能が求められる商店街などには、空き店舗などに新規創業者や不足業種の誘致を推進する。
- ・ 農業の 6 次産業化を推進し、農業者を商工業者としての創業に結び付ける。

(5) 経営発達支援事業の目標と実施方針

<目標 1>

本事業での事業計画策定企業の付加価値額（営業利益＋人件費＋減価償却費）増加率を年当たり 3% とする。付加価値額の向上についての考え方は、県の経営革新計画に準拠するものとする。

<目標 2>

本計画期間終了時に、現状の管内小規模事業者数 138 件より 5%減の 131 件以上で維持する。

以上の二つの目標指標を設定し、目標達成のための実施方針を以下のとおりとする。

なお、本事業の推進にあたっては、各支援機関と連携を取り、外部専門家の有効な活用を図りながら、補助対象職員全員参加でのチーム支援で行うことに留意する。

実施方針① 経営革新計画の認定を視野に入れた事業計画策定支援

小規模事業者の事業活動を継続させるためには、まずは事業の収益力を向上させ、事業主や従業員等関係者に一定以上の所得が得られることが大切である。そのためには、経営革新計画の認定を視野に入れた事業計画策定の支援が有効であると考えられる。経済動向調査、需要動向調査、経営分析、事業計画策定とフォローアップ、販路開拓、PDCA サイクル確立と、一貫した伴走型支援を行い、小規模事業者の収益力向上を図る。

a. 小売・サービス・飲食等の業種

- ・経営分析結果や需要動向調査等を十分に精査し、個々の店舗や事業主の強みや特徴を活かして、近隣の大型店や競合店等と差別化した特徴あるストアコンセプトを確立する。
- ・岩田駅前のコンパクトシティ事業エリアでは、収用による立退き移転や店舗建替え・改修等に直面する事業者には、中長期経営計画とリンクした事業計画策定を支援する。また、移転の必要のない事業者も含めて、工事期間中の販売対策や営業対策も加味した事業計画とする。
- ・自社の商品やサービスが、まず地元を受け入れられるよう、地元の潜在需要を喚起するため、各種地元イベントへの出展を奨励・推進する。また、地元新聞等のマスコミをプロモーションに有効に活用する。
- ・商圈の拡大が必要な場合や顧客との良好な関係づくりのために、事業主等の IT リテラシーに応じた HP や SNS の活用支援を行う。
- ・小売・飲食店については、農業者と連携し地域食材等を活かした健康志向の高付加価値・高単価の商品やメニュー開発を支援する。

b. 製造、建設業

- ・BtoB の受注型製造業者や官公需中心の建設業者等には、コスト管理やオペレーションの効率化面による利益確保や提案営業力強化によるメイン取引先との関係強化を図る支援を中心に行う。
- ・BtoC の製造業者、個人向け建築業者、民需を開拓する建設業者には、消費者ニーズに基づく商品改善や開発、販売での営業力強化やプロモーション戦略策定、商談会の参加推奨などによる販路開拓の支援を中心に行う。
- ・中長期的には、従業員の技能向上や熟練技能の次世代移転などの人材育成の推進、事業者間連携によるコスト削減、新商品開発や専門工事への特化なども支援する。

実施方針② 早めの事業承継支援や継続的な創業支援

管内の小規模事業者減少に歯止めをかけ、同時に事業の新陳代謝を図るため、本事業では、事業承継と創業支援にも注力する。

事業承継に関しては、早めに始めることが成功のポイントであるため、事業主が50歳を過ぎたら、啓蒙も含めて早めに支援を開始するものとする。

創業支援については、創業後に事業基盤が安定するまで、5年間を目途に継続的に重点支援を行うものとする。

a. 事業承継支援

- ・後継者の予定がある事業所に対しては、事業計画と連動した事業承継計画を策定により、確実にスムーズな事業承継を支援する。支援にあたっては、関係者一同の相互理解が得られる具体的で適切な内容の事業承継計画策定とする。
- ・後継者不在の事業所に対しては、将来の円滑な廃業に向けて、事業資産の賃貸や居抜きでの譲渡、M&Aを反映した事業計画の策定を支援する。
- ・山口県よろず支援拠点や事業引継ぎ支援センターと連携を密に事業を実施し、山口県の事業承継総合支援事業などの公的施策の十分な活用を図るものとする。

b. 創業支援

- ・岩田駅前のコンパクトシティ事業エリアでは、行政のハードインフラ整備により、将来の出店が期待されるが、現在では空き店舗、空き家が多いため、地元には不足業種の誘致も行いながら創業支援を実施する。
- ・非会員である農業者も含め、6次産業化に取り組む事業者を発掘・育成し、6次産業化の事業計画策定や商工業者としての創業に繋げてゆく。
- ・山口県よろず支援拠点や光市商工観光課（平成28年5月国の創業支援計画認定）と連携を密に事業を実施し、山口県の創業チャレンジ総合支援事業等などの公的施策の十分な活用を図るものとする。

以上の目標と実施方針について、「社長の想い」を大切にしながら伴走型支援を行うため、以下に具体的な事業計画を述べる。

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（平成 31 年 4 月 1 日～平成 36 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【指針(3)】

(現状と課題)

現在は地域の経済動向調査として、山口県商工会地域中小企業景況調査と光市中小企業景況調査（光商工会議所と共同実施）の2種類を実施している。光市中小企業景況調査は、光商工会議所と合同で市内の小売業、製造業、卸売業、サービス業、建設業の計 275 企業（うち大和地域 40 企業）を対象に、経営状況を把握するため売上状況や売上見通し、消費税引き上げの影響などのアンケート調査を実施している。

これらの調査結果の概要は、商工会報で会員には周知しているものの、地区内の小規模事業者全体に広く詳しい情報提供までは出来ていない現状である。今後はこれらの調査結果が、地域の小規模事業者の経営指針・経営戦略に活用されるよう広く詳しく情報発信することが課題である。

(事業内容)

(1) 山口県商工会地域中小企業景況調査、光市中小企業景況調査を実施する。これらの調査は、地域経済動向の指標となり、調査項目ごとに自社の置かれた経営状況と比較して、自社の経営環境や経営状況がどのような位置づけなのかを客観的に把握することを目的に行うものである。

①山口県商工会地域中小企業景況調査

- ・調査対象→3 社（製造業、小売業、サービス業）
- ・調査項目→a. 売上額 b. 経営状況（客単価、利用客数、資金繰り、仕入単価、採算、従業員、外部人材、業況、長期資金借入難度、短期資金借入難度、借入金利）
- c. 新規設備投資状況 d. 経営上の問題点
- ・調査手法→手配りにより配布依頼・回収
- ・分析手法→山口県商工会連合会が外部専門家と連携し分析、報告書を作成

②光市中小企業景況調査

- ・調査対象→大和地域は 40 社（建設業 14、製造業 6、小売業 13、サービス業 7）
- ・調査項目→a. 経営状況（業況、売上額、客単価、資金繰り、仕入価格、利益、在庫、従業員数、所定外労働時間、資金調達難度） b. 経営上の問題点

b. 今期・来期の新規設備投資状況

- ・調査方法→手配りや郵送により配布依頼、FAX 等で回収
- ・分析手法→光商工会議所が幹事となり、外部専門家と連携し分析、報告書を作成

(2) 日本政策金融公庫の各種調査、山口県や国が提供する各種経済動向資料等の外部機関の資料等を調査・分析し、個々の企業の経営状況に応じた情報提供できるよう商工会ホームページで提供できる体制を整備する。山口県商工会地域中小企業景況調査と光市中小企業景況調査の調査内容だけでは得られない、広域的な情報や注目すべき経済動向等を必要に応じ提供する。

(成果の活用)

上記調査等の詳しい報告書や A4 一枚にまとめた要約版は、商工会ホームページに掲載し、地域内の商工業者に広く情報提供する。また、その要約版はホームページの瓦版として商工会報にも掲載し、巡回訪問等で会員外の小規模事業者にも可能な限り情報提供する。これらの資料が小規模事業者の経営戦略の羅針盤資料となり、経営分析や経営戦略・事業計画の策定につながるよう活用を図るものとする。

(目標)

- (1) 山口県商工会地域中小企業景況調査は、1月～3月、4月～6月、7月～9月、10月～12月の四半期ごとに年4回実施する。
- (2) 光市中小企業景況調査：6月と12月の経済動向を調査するため、7月と1月の年2回実施。
- (3) 公表回数

	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
県商工会景況調査	4回(※)	4回	4回	4回	4回	4回
光市景況調査	2回(※)	2回	2回	2回	2回	2回
その他の経済動向調査	—	2回	3回	4回	4回	4回

※現状の公表回数は会員に対する商工会報での情報提供のみにとどまっている。

3. 経営状況の分析に関すること【指針(1)】

(現状と課題)

小規模事業者の多くは経営分析を行って自社の置かれている経営状況などを正確に把握していないのが実情である。経営分析は会計情報の財務分析を中心とした定量面と自社の内部環境や外部環境分析等の定性面の両面から総合的に行い、自社の経営戦略(事業の方向性)策定や経営課題抽出を目的として経営者自らが主体性を持って行うものである。経営の的確な方向性を小規模事業者が自ら見いだすことを支援し、後述の中期経営計画、短期や事業部門(商品)別の事業計画策定に繋げる。

(事業内容)

(1) 経営分析については下記様式の「経営分析／戦略策定シート」を使用して行う。シートの主には左半分が経営分析の部分となる。

経営分析／戦略策定シート		(年 月)	
■企業概要	■経営理念、信条	②抽出された課題	③課題解決策
■環境分析 [強み] [弱み] [機会] [脅威]	①経営戦略（事業の方向性）		
	<input type="checkbox"/> 財務の現状と問題点		
	<input type="checkbox"/> マーケティングの現状と問題点 <input type="checkbox"/> 業務プロセスの現状と問題点 <input type="checkbox"/> 人事・組織の現状と問題点		

(2) 主な分析項目と分析上の留意点は以下のとおりである。

- ・ 企業概要→企業の歴史の中に問題の原因や改善のヒントが見つかる場合が多い。
- ・ 経営理念、信条→社長の想いは企業の方向性を決める最重要項目である。
- ・ 環境分析「強み」「弱み」→主活動の価値連鎖に注目する。(バリューチェーン分析) 経済価値や希少性、マネできない強み、それを活かせる組織力の有無。(VRIO分析)
- ・ 環境分析「機会」「脅威」→政治・経済・社会・技術の状況把握 (PEST分析)、業界内競争、供給者・顧客の交渉力、新規参入者、代替品の脅威 (5つの競争要因) や業界の特殊事情等については現地ヒアリングを中心に把握。事業の外部環境の把握には官民の各種白書や政府の統計データ等をフル活用する。
- ・ 人事組織、業務プロセス、マーケティング、財務の現状と問題点→バランスト・スコア・カードの4つの視点で経営指導員が把握してまとめる。

(3) 経営指導員等による日常の巡回訪問や窓口相談・記帳指導等を通じて得た当該小規模事業者情報は、予備診断情報として商工会事務所に設置したファイル・サーバー (※) の当該事業者名のフォルダ内に「経営分析／戦略策定シート」ファイルを置き、その都度入力してゆく。また、当該企業の決算書等の財務情報も事前に入手して財務分析を行い、経営分析シートの定量情報も同時に蓄えてゆく。財務状況の分析は、中小企業基盤整備機構の「経営自己診断システム」や国の「ローカルベンチマークツー

ル」等も積極的に活用する。

(4) 予備診断情報のある程度蓄えた後、ヒアリングポイントを把握した上で、事業主等に本診断であるヒアリングを行い、当該小規模事業者の経営の方向性や経営課題を、経営者本人と一緒に考え見出してゆく。いったん完成した当該シートは経営者に印刷して配布し、自社の経営状況や戦略を「見える化」とすると同時に、商工会職員もファイル・サーバー上で共有する。

なお、経営分析は一度行えば終わりではないので、日常の巡回・窓口相談で得られた情報等で常に更新しながらチェックして行き、経営戦略の変更の必要がないか、少なくとも毎年1回はチェックを行うようにする。

(5) 経営の方向性や課題が見えにくいケースや職員だけでは対応困難なケースでは、山口県よろず支援拠点や山口県商工会連合会の「エキスパートバンク事業」や国の施策である「ミラサポ」の専門家派遣事業も積極的に活用する。

客観的な経営分析による経営戦略策定の重要性については、商工会報やホームページにその必要性を掲載し、小規模事業者に周知する。

(目標) 経営分析件数

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
経営分析件数	3件	5件	6件	7件	7件	7件

※ファイル・サーバー

データ保全性の高いRAID機能を搭載しながら、LinuxベースのOS活用により、Windows Severよりはるかに安価で、ネットワーク・ハードディスクやNASなどの名称で販売されているデータ保存装置。LAN上の数十台のパソコンから同時アクセス可能で、データの自動バックアップ、ウイルス対策やアクセス制限機能等、小規模オフィスには十分な機能を持ったファイル共有ツール。

4. 事業計画策定支援に関すること【指針(2)】

(現状)

現在、事業計画を策定する場合は小規模事業者持続化補助金等の補助金申請目的が多いのが実情であり、また、事業計画期間も1年程度と短く、中長期的視点に基づくものでない場合がほとんどである。

(支援に対する考え方)

小規模事業者が損益分岐点以上の売上を確保するためには、前述の地域経済動向や自社の置かれた経営の外部環境や内部環境を把握したうえで、客観的な経営分析を行ない、経営戦略を策定し、抽出した経営課題を解決する5年程度の中期経営計画とそれに基づいた単年度毎や事業部門(商品)別の事業計画を策定する必要がある。

理想的には10年以上を目安とした長期経営計画も立てたいところであるが、経営環境の変化が激しい今日では難しい面があるので、「社長の想い」として長期経営計画にとどめるのが現実的であろう。

ただし、事業承継計画については10年程度の長期間をスパンとした計画が必要で

あるため、それを必要とする企業については別途作成の支援を行う。

(事業内容)

(1) 経営分析が終了した事業者を対象に、まずは事業の大きな方向性を見出すため、中期経営計画の策定から行う。左半分の記載が終了した前述の「経営分析／戦略策定シート」の主に右半分、「①経営戦略→②課題抽出→③課題解決策」の部分を経営者ととともに考えることからスタートする。3つの各ステップの策定の留意点は以下のとおりである。

(2) ①経営戦略(事業の方向性)は、いわゆる事業領域(ドメイン)であり、「誰に」・「何を」・「どのように」の3軸でSWOT分析を行い設定する。S(強み)W(弱み)機会(O)脅威(W)の情報より、「機会を強みに投入」しながら「社長の想い」を実現する方向が戦略策定の基本である。事業拡大を予定する場合は、既存の市場や製品に隣接した方向に行うことが小規模事業者の原則である。複数の主力商品(事業)がある場合は、商品や事業のライフサイクルと得られるCF(キャッシュフロー)も時系列的に考慮する。

②課題抽出では、設定した事業の方向性(あるべき姿)と現在の経営状況の現状のギャップを認識し、改善すべき点を洗い出す。

③では抽出した経営課題の具体的解決方法を策定する。

(3) ①から③までの一連の流れで、①の方ほど中長期の経営計画に、③の方ほど短期的で事業部門(商品)別の事業計画の設計図に相当するものである。戦略テーマがマーケティング戦略やIT戦略等の機能別戦略として明確化している場合は、①欄に各機能別戦略に絞って記入し経営課題を抽出していても良い。具体的に社長の取り組みたい計画がはっきりしている場合は、本シートを右から左に逆向きに作成し、社長の想いの論理的裏付けをとるツールとしても活用できる。また、役員・従業員を含めた組織経営を目指すのであれば、経営指導員がファシリテーターとなり、関係者のグループワークによりブレインストーミングによるクロスSWOTやKJ法による戦略策定も支援する。

(4) 本シートが完成したらこれをそのまま事業計画の設計図とする。策定した戦略(事業の方向性)や中期的課題等を3年から5か年程度の時間軸を入れた中期経営計画書にまとめる。経営計画書の様式は事業者により記載内容が異なるため、事業者別にサンプルでわかりやすいものを調整する。また、短期的な経営課題や事業部門(商品)別課題は年度毎の事業計画として、課題解決までを含めた月次の計画書に落とし込むよう支援する。

(5) 具体的な事業計画書も経営者や当該企業の関係者が主体的に考え作成できるよう、事業計画策定にあたっては、タブレット端末を利用し、経営計画作成アプリ「経営計画つくるくん」等のツールを活用するなどの方法で、経営者が自ら興味を持ちながら事業計画書を作成するよう伴走型の支援を行う。また、非会員も含めて小規模企業者が気軽に常時相談できるように、経営計画等の相談用フォームを弊社ホームページ

ジに用意する。さらに、事業計画にリンクした資金調達として日本政策金融公庫の「小規模事業者経営発達支援融資制度」の活用を推進する。

(6) 事業計画策定（創業計画、事業承継計画含む）にあたり、特定分野の専門能力が必要な場合は、山口県商工会連合会の「エキスパートバンク事業」や国の施策である専門家派遣事業「ミラサポ」、山口県よろず支援拠点や山口県事業引継ぎ支援センターと当商工会との共同支援で事業計画を策定する。またその場合も、専門家招聘前の事前の打合せには、本「経営分析／戦略策定シート」を橋渡しツールとして活用する。

(目標) 事業計画策定件数

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定件数	2件	4件	5件	6件	6件	6件

5. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針(2)】

(現状と課題)

小規模事業者は日々の仕事に追われているため、事業計画が実行できたとしても、事業計画と実績との差異分析や事業計画の見直しができていないことが多い。計画を立て、実行し、評価して、改善する「PDCA サイクル」や毎年の事業計画の実現状況から中期経営計画や経営戦略を見直すことは事業の持続的発展に必要不可欠なので、これらの考えを事業者に根付かせる必要がある。

(事業内容)

(1) 事業計画策定を実施した事業者すべてを対象に、PDCA サイクルを根付かせるため、事業計画進行状況を経営指導員が中心となり、3ヶ月に一度の目安で実地ヒアリングを行い、計画実施上の課題や悩みに傾聴しながら丁寧に指導・助言する。なお、当該事業者の事業計画進捗状況により、フォローアップの頻度は必要に応じ変更できるものとする。

(2) フォローアップが職員全員のチーム支援となるよう、策定した事業計画をファイル・サーバー上において職員間で共有し、経営指導員のみならず補助員や記帳専任職員による巡回訪問時にも事業計画の遂行状況をヒアリングし、小規模事業者支援基幹システム上の経営カルテとして職員間で情報共有する。

(3) 事業者や商工会だけで解決できない経営計画実施上の問題は、山口県商工会連合会の専門経営指導員や「エキスパートバンク事業」、国の施策である専門家派遣事業「ミラサポ」からの専門家、山口県よろず支援拠点等を活用し、当商工会との共同支援により解決を図る。

(4) 新たに設備投資や運転資金が必要となった時は「小規模事業者経営発達支援融資

制度」等の各種公的融資制度を活用し、円滑な資金繰りを支援する。また、国・山口県・光市の支援施策も活用する。

(目標) 事業計画策定後の指導・助言回数

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
事業計画策定後の指導・助言	4回	16回	20回	24回	24回	24回

6. 需要動向調査に関すること【指針(3)】

(現状と課題)

小規模事業者は経営資源(人材)の不足により日々の仕事に追われるため、需要動向に応じたマーチャダイジングや商品開発、販路開拓活動を行うことについて認識している事業者は非常に少ない。また当会としても、これまで個社の個別商品・サービスの需要動向に関する調査支援まで行えていなかったのが現状である。

小規模事業者が事業を持続的に発展させるためには、経営者自身が市場のニーズに事業を合わせていくマーケットインの発想により需要動向調査を実施し、調査結果に応じて商品・サービスの適正化を図っていく必要があり、当会としても、事業計画策定とリンクした需要動向調査支援にも注力することが重要である。

(事業内容)

(1) 調査の概要と対象事業者

調査の概要は、①顧客アンケート、②商圈分析、③外部資料による需要動向調査を行う。

対象者は、経営分析や事業計画策定支援を行う事業者または、新商品・製品・新サービスの開発を行う事業者とする。

商業・サービス業については①から③までの支援を原則セットで実施、製造業や建設業については③の支援を中心に、必要に応じて①②を実施する。

調査の実施にあたっては、専門家の活用や外部支援機関との連携をとりながら実施する。

(2) 分析項目及び調査手法等

①から③の各調査について具体的内容は以下のとおりである。また、事業者と協議の上、必要に応じて項目は追加・変更や継続的な再調査等も実施するものとする。

調査	調査項目	調査対象・時期・頻度	調査方法・支援内容
	<ul style="list-style-type: none"> 顧客属性(性別・年代・住所・家族構成等) 来店理由・頻度 	<ul style="list-style-type: none"> 一般来店者や得意顧客 経営分析や事業計画 	<ul style="list-style-type: none"> 調査の内容や調査票等は個社の内容や要望に合わせて作成支援を行う。

① 顧客アンケート	<ul style="list-style-type: none"> 対象商品・サービスについての意見要望等 商品・サービス全般の品揃えや内容価格(プライスライン)に対する意見や要望など 店内の印象・雰囲気・接客レベル 広告やSNS・HP への意見 その他(広告や配達等の付加サービスなど) 	<ul style="list-style-type: none"> 策定時に必要なときに実施。 経営計画実施 1 年後に必要とされる時。 	<ul style="list-style-type: none"> 店頭での調査票配布や DM 郵送などで実施。 新商品等がある場合はサンプルも提示する。
	<ul style="list-style-type: none"> 特に必要な場合は、消費者モニタリングを実施し、次の項目等を調査 味、価格、包装やネーミング等 全般の印象、その他 	<ul style="list-style-type: none"> モニター消費者 新商品開発時や改良時等必要に応じて随時実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 調査の内容については個社の要望に合わせて実施。 5～6 人程度でのグループインタビュー形式 必要により専門家をファシリテーターとして招聘
② 商圈分析	<ul style="list-style-type: none"> 当該エリアの年齢別人口 世帯数 産業別事業所数 男女別従業者数 その他 	<ul style="list-style-type: none"> 当該事業者の所在する地域やターゲットとする地域 経営分析時に必要とされる時実施。それ以後は、商品戦略変更時等の必要に応じて実施。 	<ul style="list-style-type: none"> e-Stat(政府統計の総合窓口)などの国の HP の情報より作成する。 商品やサービス内容により、専門性が必要な名合は民間の調査サービスを利用する。
③ 外部資料による需要動向調査	<ul style="list-style-type: none"> 当該商品・サービスの市場規模 各商品・サービスの消費動向や最新トレンド ヒット商品・サービス 繁盛店の成功事例 その他 	<ul style="list-style-type: none"> 国の刊行書籍(中小企業白等) 内閣府の消費動向調査や山口県買物動向調査 日経 MJ 等各業界紙 日経テレコン POS データ、その他 経営分析や事業計画策定に必要なとされる時実施。それ以降は、商品開発や改良時等の必要に応じ実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 入手可能な各種の外部資料を活用して、支援先事業者の対象とする商品・製品・サービス等について、市場規模、トレンド、今後の需要見込み等を経営指導員が中心となり調査する。 売れている商品の強みや要因等についてベンチマーク比較等も行う。

(3) 調査結果の活用

調査結果は、専門家派遣等も活用しながら、経営指導員が前記の調査目的に応じた内容で分析を行い、A4 一枚程度の報告書に図表を中心にビジュアルにまとめ、支援先に提供する。同時に、商工会事務局内でも、その調査結果について共有し、提案型のチ

ーム支援体制を構築する。

報告書は当該支援先のマーチャンダイジング戦略や新商品開発戦略の基礎資料として、「売れる商品の仮説づくり」の伴走支援に使用する。その結果、顧客満足向上による顧客単価アップ、リピート率向上、新規顧客獲得に繋げてゆく。

(目標)

支援内容	現状	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度
① 顧客アンケート調査対象事業者数	0者	2者	3者	3者	3者	3者
② 商圈分析調査対象事業者数	0者	2者	3者	3者	3者	3者
③ 外部資料による需要動向調査対象事業者数	0者	3者	4者	4者	4者	4者

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針(4)】

(現状と課題)

当会では、地域内外への新たな需要の開拓を図るため、地元で行われる各種イベントや公的機関等が実施する商談会・展示会情報を会報等により事業者にも周知し、出展を推奨してきた。

しかしながら、このようなイベントや商談会・展示会へ出展する事業者は日常業務に追われるためかこれまでは少なく、地域外への出展に至っては、ほとんどなかったのが現状である。

また、インターネットを活用した販売促進も、経営資源の少ない小規模事業者にとって有効であることは理解していても、当地域内ではまだ少数の事業者にとどまっている。

小規模事業者の業績アップのためには、事業者の販路開拓活動に対する意識改革を行い、当該活動を増加させることが必要不可欠である。

(支援に対する考え方)

地元の潜在需要や地域外への販路開拓のため、マーケットインの発想での商品・サービスの開発・改良や販売チャネル多様化の支援を強化する。

販路開拓にあたり、BtoCとBtoBでは販売ターゲットの特性が異なり、プロモーション方法等の支援の内容も異なるため、支援内容が共通となるHPの構築支援をのぞき、各ターゲットにマッチした支援内容とする。

(事業内容)

(1) BtoC(対消費者)への販路開拓支援

① 支援対象者

小売業、飲食業、サービス業等の消費者を販売先とする業種で、事業計画策定事業者または新商品等の販路を開拓したい事業者

② 新商品・サービス等の広報支援

事業者がPRしたい商品・サービス等について、当会HPや会報等への掲載をはじめ、地元地方紙やケーブルTV等の各種メディアへ取り上げてもらうよう効果的なプレスリリースに関して支援を行う。

③ 地元販売イベント等への出展支援

地元顧客を販売先とする事業者に対しては、PRやテスト販売を主目的として、「岩田駅前ワイワイまつり」や「ひかりふるさとまつり」等の地元でのイベントへ出展を推進する。出展等にあたっては、店頭ディスプレイやPOP等販売が効果的に行えるよう、経営指導員等が現場で支援を行う。

イベント終了後は当日の成果を事業者と経営指導員が一緒になって振り返り、「売れる商品の仮説の検証」と事業活動へのフィードバックまで一貫した伴走支援を行う。

(目標)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
新商品・サービス等の広報支援	0者	1者	1者	2者	2者	2者
地域内イベントの出展事業者数	2者	3者	3者	4者	4者	4者
同上出展効果による 事後の年間売上1割アップ	0者	2者	2者	3者	3者	3者

(2) BtoB (対バイヤー、事業者) への販路開拓支援

① 支援対象者

小売業、製造業、サービス業等のバイヤーや事業者を販売先とする業種で、事業計画策定事業者または新製品等の販路を開拓したい事業者

② 商談会等への出展支援

県内外の広域で新たな取引先を求める事業者に対しては、地域外で開催される商談会や展示会への出展を推進する。具体的には、「ビジネスドラフトやまぐち」(※1)や「やまぐち総合ビジネスメッセ」(※2)などである。

これらの地域内外のイベントへの出展は、バイヤーとの出会い以外にも、出展効果(PRやテスト販売)による事後の売上増加が大切であるため、イベントには経営指導員も同席の上、現地での出展小間のディスプレイ、事業者店舗への誘導などのPR活動、顧客アンケート等の支援を行う。

イベント終了後は当日の成果を事業者と一緒に振り返り、「売れる商品の仮説の検証」と事業活動へのフィードバックまで一貫した伴走支援を行う。

※1 山口県商工会連合会と県内商工会議所との共催で毎年1回実施される商談会。会員であれば自由に参加でき、400社近いエントリー企業から希望する企業へ事前調整して商談を申し込める。

※2 (公財)やまぐち産業振興財団の主催で毎年秋ころ行われる県内商工業の総合展示会。商談会も行われ、一般消費者とバイヤーの両方へアクセス可能なイベントとなっている。約200社が出展し、2日間で約2万人の入場者がある。

(目標)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
地域外イベントへの出展事業者数	0者	1者	1者	2者	2者	2者
同上 新規取引1件以上の実現、 または事後の年間売上1割アップ	0者	1者	1者	2者	2者	2者

(3) HP構築支援

①支援対象は事業計画策定事業者で、ネット活用による販売や顧客関係性向上により業績向上を図る事業者とする。これらの小規模事業者には、専門家派遣事業等の活用により、HP構築を支援し、ネット活用による売上伸長を図る業者の増加を推進する。

②HP構築には、いくつかの手法があるが、小規模自業者の強みである機動性を発揮するためには、専門的なIT技術が不要で、サイトの更新が事業主等でも比較的容易に行えるCMS (Contents Management System) の活用を推奨することとする。

③経営指導員は支援にあたり、サイト構築の事前企画から、専門家による実地指導、構築後の効果測定やサイト更新・改善、SNSとの連携による実店舗への誘導促進等のアフターフォローまで、売れるHPづくりを一貫して伴走支援する。

(目標)

内容	現状	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度
HP作成(改良)支援数 (事後の継続支援含む)	0回	3回	6回	9回	9回	9回
HP作成(改良)事業者数	0者	1者	2者	3者	3者	3者
同上ネット活用効果による 年間売上1割アップ	0者	1者	2者	3者	3者	3者

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みに関すること

(現状と課題)

毎年8月下旬のお盆過ぎの土曜日夕方の3時間、大和商工会周辺で大和商店会が中心となり「岩田駅前ワイワイまつり」を開催している。商工会員等の模擬店出店、ステージイベントなどの催しにより、夏の地域の賑わいを創出してきた。(平成30年度で開催13回目)人口減少、高齢化、若年層の減少、商工業者減少が他地域より著しく、賑わいの低下が懸念される当地域は、今後も地域の賑わい創出を促進し、地域を元気づける同イベントの継続開催が今後とも必要である。

また、小規模事業者の経営活動の発展は、地域事業者の人的・経済的な繋がりや密接な関連がある。地域経済活性化のためには、小規模事業者や地域支援機関が地域経

経済活性化の方向性を検討し、思いや課題を共有することが重要である。そのために、地域の経済関係者が横断的にコミュニケーションを図れる場を商工会が主体となりつくる必要がある。

(事業内容)

(1)「岩田駅前ワイワイまつり」事業

地域小規模事業者や大和商店会の地域へのアピールや事業のPR、にぎわい創出の促進、地域経済の活性化を目的とした地域のイベント「岩田駅前ワイワイまつり」を継続実施する。近年は、実行委員となる店主の高齢化等により、当イベントの継続運営が難しくなりつつあるが、地域の関係団体等も巻き込んで、コンパクトシティ地区の魅力を上向きさせるシンボリックなイベントに育ててゆく必要がある。

(2)事業者交流会（仮称）事業

直面する経営課題や地域振興課題を商工会員が共有することを目的として、平成28年度より「会員交流会」を2回実施した。今後は、この交流会を非会員も加え「事業者交流会」とし、さらに発展した事業に育てる。小規模事業者同士のコミュニケーション機会を増やし、結びつきを深めるため、年1回程度継続的に実施する。

中長期的には、各テーマ別の部会等も発足させ、地域振興課題の解決や異業種の小規模事業者同士のコラボレーションによる新事業創出や個社の経営力向上に繋げてゆく。地域各機関が広く連携して大和地域の経済活性化を論議できるように、地域金融機関や光市役所、光市農業振興拠点施設「里の厨」等にも当交流会への参加の呼び掛けを行う。

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

(現状と課題)

当商工会が他の支援機関と定期的に情報共有を行うため参加している会合は、次の三つである。

- ①近隣の5商工会で組織する「熊毛南グループ商工会広域協議会」
- ②山口県信用保証協会、光市、光商工会議所、当商工会が審査委員となって山口銀行、西京銀行、東山口信用金庫からの融資案件を審査する「光市小口融資審査会」
- ③日本政策金融公庫徳山支店と日本政策金融公庫徳山支店管内の商工会が地域金融情勢について情報交換する「小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会」

これらの会合では、日常の業務については積極的に議論や情報交換が行われている。しかし、経営支援能力の向上まで目的としたノウハウ等の、もう一步踏み込んだ情報交換までは行えていないのが現状である。経営発達支援事業の目的を関係者に説明し理解を得て、各支援機関が有する支援ノウハウ等を惜しみなく開示し合えるよう

にすることが必要である。

(事業内容)

(1) 当地域近隣5つの商工会（大和商工会、田布施町商工会、平生町商工会、上関町商工会、大島商工会）で組織する「熊毛南グループ商工会広域協議会」では、山口県商工会連合会の担当者等を招聘し、経営指導員等による年6回程度の地域情報交換や、共通課題に関する講習会を年1回程度開催しており、小規模商工会同士で機能補完をしながら業務を推進している。また、本年度からは若手職員の実務能力向上を図るため、補助員や記帳専任職員の研修会も開始した。

今後は情報共有をさらに深めるため、小規模事業者の売上・利益拡大や需要開拓につながった取り組みや、経営指導員の支援ノウハウを情報交換する時間を協議会で設ける。また、地域小規模事業者の抱える経営課題について相互補完が可能な小規模事業者同士のマッチングに関する意見交換、廃業予定者と創業希望者の事業承継マッチング等の支援も推進する。

(2) 毎月2～3回開催される「光市小口融資審査会」では、県保証協会周南支店担当者、光市役所担当者、光商工会議所経営指導員などの審査委員や地元金融機関融資担当者が集まる機会を活用し、審査委員会終了後の時間を活用して経営支援ノウハウについて情報交換する時間を設けるようにする。情報交換会では、支援機関が有する金融情勢、各業種の好況・不況情報、創業案件、効果的な売上拡大手段・販路拡大手段について情報交換し、その情報を当地域小規模事業者の事業計画策定や売上拡大・販路開拓支援に繋げてゆく。

(3) 年2回開催される小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会において、支援ノウハウについての情報交換の時間を設け、日本政策金融公庫が有する各業種の好況・不況情報、創業案件、効果的な売上拡大手段・販路拡大手段について情報交換し、当地域小規模事業者の事業計画策定や売上拡大・販路開拓支援に繋げてゆく。

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(現状と課題)

現在、弊会の正職員は定年半年前の経営指導員と新任の補助員（勤務は6年目）、新任の記帳専任職員（本年度採用）の3名である。山口県の商工会の支援現場の職員全体としては、団塊世代の大量退職後の少数ベテラン職員を除き多くが若手・新人職員の構成となっており、年齢層が二極化している現状である。

山口県商工会連合会はOFF-JTを中心とした研修プログラムは毎年計画的に実施しているものの、ベテラン職員の支援実務ノウハウをOJT中心に早急に若手職員へ移転し、若手職員が小規模事業者への支援提案力を身に付けていけるかが、大きな課題となっている。

経営発達支援事業は、経営改善普及事業の支援内容よりさらに一步高度な支援が求められることから、事務局チームとしての組織的な支援能力のレベルアップが必要で

あり、パート職員まで含めた全職員が支援ノウハウや各事業所の経営状況をリアルタイムに共有する仕組みが必要である。

(事業内容)

(1) 研修会講師が実施した売上・利益拡大や販路開拓などの小規模事業者支援事例を学び、小規模事業者が売上・利益拡大や販路開拓につなげていくための提案力を身に付けることを目的に、山口県商工会連合会が開催するキャリア別研修、職員支援能力強化研修、中小企業基盤整備機構が開催する専門研修に経営指導員、補助員、記帳専任職員が積極的に参加し、小規模事業者が売上や利益を確保することを重視した支援能力の向上を図る。

(2) 経営指導員を中心とした支援ノウハウを職員間で共有するためには、事務所内に設置したファイル・サーバーを活用する。具体的には、ファイル・サーバーの共有フォルダ内に個社支援用に各事業者名のフォルダを作成し、前述の「経営分析／戦略策定シート」をはじめ、決算書、財務分析結果、行政への各種届出書類や各種ヒアリング情報などを電子ファイル化し、日常の業務を通じて情報を時系列に蓄えて行きながら、情報を職員で共有し活用する。

(3) また、小規模事業者経営支援基幹システムには、相談内容を日々入力し、毎朝前日の経営カルテを全員で回覧しながら経営支援カンファレンスを実施する。経営戦略策定支援の重要ポイントでは、可能な限り若手の補助員・記帳専任職員を経営指導員に同行させ、ヒアリングや質問の技術をOJTで習得させる。また、事務所に帰ってからの「経営分析／戦略策定シート」の作成に参画させることにより、経営戦略策定プロセスのノウハウを若手職員に習得させるように努める。

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

経営発達支援計画の実施にあたっては、PDCAサイクルを回して事業の評価及び見直しを行いながら事業を推進する。

(事業内容)

(1) 経営発達支援事業を効果的に実施するため、毎年度末ころ、経営発達支援事業評価委員会（光市商工観光課、商工会役員、地元商工業の現状に精通した外部の中小企業診断士等）を開催し、事業の実施状況について報告し、成果の評価や見直し案の意見交換等を行う。また、必要に応じて山口県よろず支援拠点や山口県事業引継ぎ支援センターなどの中小企業支援機関にも事業の実施状況を報告し、アドバイスを求めてより効果的な事業にしてゆく。

(2) 理事会（年6回程度）において、実施・自己評価・見直しの方針等を決定する。

(3) 事業の成果・評価等については、毎年度の通常総会へ報告し、承認を受ける。

(4) 事業の成果・評価・見直しの結果は当商工会ホームページ等において公表する。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(平成 30 年 11 月現在)

(1) 組織体制

役 職	氏 名
会 長 (1)	清弘俊幸
副会長 (2)	原田正二 ・ 轟 紀子
理 事 (9)	今井俊博 ・ 岩神幸二 ・ 梅本晃司 金坂和幸 ・ 重山道博 ・ 友利幸生 藤井理 ・ 三吉泰造 ・ 吉田正富
監 事 (2)	廣政貴己男 ・ 吉廣茂治

役 職	氏 名	役割分担
経 営 指 導 員	中本 和幸	事業統括、経営状況分析、事業計画策定支援、事業計画策定後の実施支援
補 助 員	今津 和樹	事業計画策定補佐、事業計画策定後の実施支援補佐
記帳専任職員	中道 瞳	経営状況分析補佐、事業計画策定後の実施支援補佐、ホームページでの情報発信
記帳指導員	中村 幸恵	経営状況分析補佐

(2) 連絡先

住所 〒743-0103 山口県光市岩田 2356-1

TEL 0820-48-2705

FAX 0820-48-2781

Mail yamatochou@yamaguchi-shokokai.or.jp

ホームページ <http://www.y-shoko.com/yamato/>

(担当) 中本和幸

(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)

	平成 31 年度 (4 月以降)	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度
必要な資金の額	650	650	800	850	900
専門家謝金・旅費	200	200	350	400	450
広報費(H P 他)	100	100	100	100	100
委員謝金等	100	100	100	100	100
資料購入費	100	100	100	100	100
外注費	150	150	150	150	150

(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
商工会会費、国補助金、県補助金、市補助金

(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)

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

連携する内容				
<p>経営状況の分析、事業計画策定、事業計画策定後の支援、新たな需要開拓のため山口県よろず支援拠点や事業引継ぎセンター等の専門家派遣事業を活用する。</p> <p>新たな需要の開拓のため公益財団法人周南地域地場産業振興センターの新商品新技術研究開発事業や情報収集・調査研究事業を活用する。</p> <p>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、光市小口融資審査委員会で光市、光商工会議所、山口銀行、西京銀行、東山口信用金庫の支援ノウハウ等を情報交換する。</p> <p>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、小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会で日本政策金融公庫の支援ノウハウ等を情報交換しながら、小規模事業者経営発達支援融資制度の斡旋を行う。</p>				
連携者及びその役割				
1	名称	山口県よろず支援拠点	代表者	藤井 良幸
	住所	山口市熊野町 1-10	TEL	083-922-3700
	役割	経営状況の分析、事業計画策定、事業計画策定後の支援、新たな需要開拓のために専門家派遣事業を活用する。		
2	名称	山口県事業引継ぎ支援センター	代表者	大宮 義隆
	住所	山口市熊野町 1-10	TEL	083-922-3700
	役割	事業承継に関し、事業承継計画策定、策定後の支援拓のために専門家派遣事業を活用する。		
3	名称	公益財団法人周南地域地場産業振興センター	代表者	木村 健一郎
	住所	周南市鼓海 2 丁目 118-24	TEL	0834-25-3210
	役割	新たな需要の開拓のため、新商品新技術研究開発事業や情報収集・調査研究事業を活用する。		
4	名称	光市役所 経済部 商工観光課	代表者	市川 熙
	住所	光市中央 6 丁目 1-1	TEL	0833-72-1519
	役割	当市の創業相談の基幹窓口として、創業希望者や創業者の情報交換や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、光市小口融資審査会で支援ノウハウ等を情報交換する。		
5	名称	山口県信用保証協会 周南支店	代表者	藤井 和憲
	住所	周南市緑町 1 丁目 75-2	TEL	0834-31-5060
	役割	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、光市小口融資審査会で支援ノウハウ等を情報交換する。		
6	名称	山口銀行 大和支店	代表者	中村 成男
	住所	光市岩田 2490-3	TEL	0820-48-5050
	役割	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、光市小口融資審査会で支援ノウハウ等を情報交換する。		

7	名称	西京銀行 光支店	代表者	穂本 晴夫
	住所	光市中央5丁目10-5	TEL	0833-71-2131
	役割	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、光市小口融資審査会で支援ノウハウ等を情報交換する。		
8	名称	東山口信用金庫 光支店	代表者	林 裕史
	住所	光市浅江1丁目18-17	TEL	0833-71-0121
	役割	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、光市小口融資審査会で支援ノウハウ等を情報交換する。		
9	名称	日本政策金融公庫 徳山支店	代表者	乃村 克利
	住所	周南市本町1-3	TEL	0834-21-3455
	役割	経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上や小規模事業者経営発達支援融資制度の斡旋のため、小規模事業者経営改善資金推薦団体連絡協議会で支援ノウハウ等を情報交換する。		

連携体制図等

