

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	萩・阿西商工会（法人番号 7250005004907） 萩 市 （地方公共団体コード 352047）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	経営発達支援事業の目標 （１）連携・6次産業化の推進 （２）事業承継と創業・第二創業への積極的な支援 （３）IT化の推進 （４）地域ブランドの浸透・確立と観光消費の取り込み
事業内容	3-1. 地域の経済動向調査に関すること ①独自調査「小規模事業者経営動向調査」の継続実施 ②業種・テーマに基づく他機関提供データの収集・分析による情報提供 3-2. 需要動向調査に関すること ①道の駅・直売所ニーズ調査 ②商品力強化に資するアンケート調査 ③農商工連携・6次産業化に関する調査 4. 経営状況の分析に関すること ①対象事業者の明確化と継続的な分析サービスの提供 ②「ロカベン」「経営計画つくるくん」を活用して整理 5. 事業計画策定支援に関すること ①対象事業者の明確化と適時・適切な支援 ②セミナー・講習会の開催手法を工夫した効果的な支援 ③経営指導員自ら簡易策定する提案型支援 6. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①フォローアップ予定表の作成と見える化の推進 ②チーム支援と外部知識の導入 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること ①奥萩ブランド認知度向上に向けた面的支援と個々の商品力強化に向けた個社支援の両立 ②近隣道の駅・直売所への積極的なアプローチ ③IT（ネット販売・SNS情報発信）の活用支援
連絡先	萩・阿西商工会（本所） 〒758-0141 山口県萩市川上 4462-15 TEL：0838-54-5500 FAX：0838-54-2036 E-mail：afkam@yamaguchi-shokokai.or.jp 萩市 商工政策部商工振興課 〒758-8555 萩市大字江向 510 番地 TEL：0838-25-3108 FAX：0838-25-3420 E-mail：4135@city.hagi.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

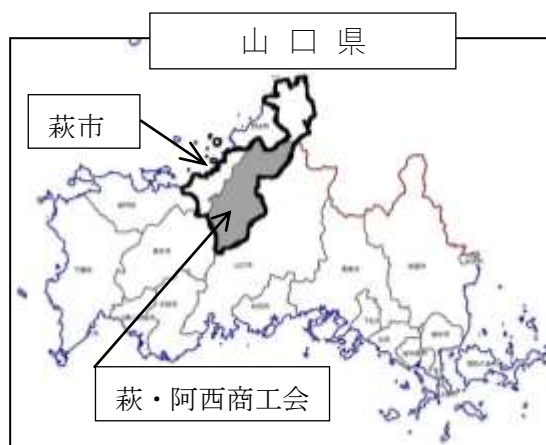
1) 地域の現状及び課題

①現状

(立地)

萩・阿西商工会の属する萩市は、山口県の北部にあり日本海に面している。平成17年に1市2町4村が合併して新たな萩市となり、全国で815ある市区の中で74番目の699㎢という広大な面積を有している。

萩・阿西商工会のエリアは、萩市中心部に隣接する旧旭村・福栄村・川上村・むつみ村の4村からなる。このエリアは、標高100～400mの中山間地域であり、萩市の面積の約57%にあたる395㎢を占めている。



(交通)

市内公共交通機関としては、鉄道（山陰本線）とバス路線があるが、主たる利用者は通学・通勤者及び高齢者であり、住民の多くが交通手段を自家用車に頼っている。

萩市へのアクセスには、主要幹線道路として国道262号線と国道191号線が通っているが、利便性は決して良くない。そのため、山陰自動車道、萩・三隅道路、小郡萩道路の整備促進により、高速道路の交通体系ネットワークの整備充実が求められるなど、道路整備への市民ニーズも強い。

(人口推移)

	H27年	R2年	増減
萩市の人口（人口移動調査）	49,483	45,694	△3,789
商工会管内の人口（人口移動調査）	6,247	5,207	△1,040
商工会管内の商工業者数（経済センサス）	336	311	△25
商工会管内の小規模事業者数（経済センサス）	303	270	△33
商工会管内の商工会員数（商工会調査）	221	180	△41

(単位：人)

萩市の人口は減少を続けており、令和2年9月現在で、45,694人である。直近の5年間でも、3,789人（7.6%）の減少であり、人口密度は全国732位の65人/㎢と過疎化は著しい。

萩・阿西商工会エリアの人口も、5年間で1,040人（16.6%）減少して5,207人となっており、萩市の中でも際立って過疎化が先行している。

そのため、消費活動の停滞、社会保障費の増大、労働人口の減少による活力の低下及び行財政運営への影響などに大きな懸念を抱えている。

(産業)

a. 農業

2015年世界農林業センサスによる当地域の耕作面積は、1,775ha、農家戸数は812戸、農家1戸当たりの耕作面積は約2.2haである。米作のほか、トマトや大根等が特産品となるなど、主要農産物として生産が特に盛んな地域である。

b. 林業

当地域の林野面積は30,924ha（国有林428ha）であり、萩市の面積の半分近くを占めている。民有林面積は30,496haであり、うち人工林面積は14,392haである。利用期を迎える標準伐期齢以上のスギ林の面積は6,950ha、ヒノキ林の面積は5,492haである。

c. 畜産業

当地域では、肉用牛飼養農家23戸、乳用牛飼養農家1戸がある。畜産業については、高齢化、後継者不足に伴い、畜産農家の個数は年々減少してきている。

d. 観光業

当地域の主な観光施設として、むつみ昆虫王国、阿武川温泉がある。令和1年度の年間利用者数は、むつみ昆虫王国で12,298人、阿武川温泉で70,120人であり、当地域の主な観光スポットとなっている。

e. 地域資源を活用する製造業

製造業は31社が立地しており、主に農産加工品、地酒、醤油、萩焼等を製造しているが、年々減少傾向にある。（※地域資源については後述。）

f. 農林水産物販売業

当地域においては、農林水産物の直売を行う事業者等が24者、道の駅が3店舗あり、地元農産物や加工品を販売している。

g. 商工業

商工業者で組織する萩・阿西商工会の会員数も、5年間で41事業者が減少し、180事業者になった。業種区分別では、建設業が13事業所、小売業が10事業所、製造業が8事業所、飲食・宿泊業が5事業所、卸売業、サービス業とその他の業種併せて5事業所が減少した。

商工会員数推移表（業種別）

	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	計
H27年	62	38	7	40	19	36	19	221
R2年	49	30	6	30	14	33	18	180
増減	△13	△8	△1	△10	△5	△3	△1	△41

（出典：商工会実態調査）

こうした、事業者の減少に呼応するように、事業の担い手不足が深刻化している。会員の平均年齢は65.8歳、高齢化率（65歳以上）は61.0%と極めて高く、後継者不在の事業所数は8割にも上る。（当会独自アンケート調査より）そのため、事業の継続はもとより、集落の維持さえも危惧される現実がある。

また、商工会の税務支援事業（対象124事業所）における1事業所当たりの納税額（所得税）が10年前の約7.0万円から5年前には約2.5万円となり、直近においては、1.5万円になるなど、地域経済の縮小化がかなり進行していることがうかがえる。

（地域資源）

旧・萩市は、江戸時代は毛利藩の本拠地であり、幕末には吉田松陰をはじめとした明治維新の指導者を輩出した。この幕末維新の歴史があるが故に、「明治日本の産業革命遺産」として市内の複数の

施設が世界遺産へ登録されている。

また、地球目線で「萩らしさ」が「見える“伝わる”まち」として、「萩ジオパーク構想」が日本ジオパークネットワークへの加盟（日本ジオパーク認定）が認められたところである。

萩市を訪問する観光客は、主にバスや自家用車を利用する。当地域は、山陽側から萩市、萩市から津和野町への広域観光ルート上にあり、多くの観光客が通っていく。各ルート上には、3つの道の駅（「うり坊の郷」「ハピネスふくえ」「道の駅あさひ」をはじめ、温泉施設・スポーツ施設・オートキャンプ場などが立地している。

また、歴史の道「萩往還」、「長門峡」に代表される豊かな自然、「千石台だいこん」や「川上ゆず」など特色ある農産物、「むつみ豚」や「長萩和牛」など畜産品、豊富な森林資源、伝統工芸品の「萩焼」窯元などの優れた地域資源を有している。

（萩市地域産業振興構想）

萩市は、「萩市基本ビジョン」（平成30年7月策定）に基づき、産業振興施策を計画的に推進していくための指針として、「萩市地域産業振興構想」を策定（平成30年12月）した。

本構想では、2027年を目途として、「産業活力があふれるまちづくり」に向けた7つの基本方針を次のとおり掲げている。

「産業活力があふれるまちづくり」のための基本方針	
I	大地と海の恵みを未来へつなぎ、持続的で力強い農林水産業を推進する
II	受け継がれる技能・技術を新たな価値の創造につなぎ、個性がひかり、市場を勝ち取る事業を育てる
III	「ゆったり・じっくり観光」といった滞在型・体験型の観光コンテンツの充実により、新たなまちの魅力を創る
IV	多様な働き方を応援し、社会でイキイキと活躍できる環境づくりを推進する
V	チャレンジマインドの醸成と、起業・創業、新分野への進出など市民や企業のチャレンジを支える基盤を構築する
VI	消費者に支持され、愛される「萩ブランド」を市民とともに育て、まちの魅力を高める
VII	付加価値創出の源泉となる人材力を強化する

②課題

当地域の強みと弱みについては、次のように整理され、上記7つの基本方針を策定する際に反映されている。

【強み】	【弱み】
豊富な農林水産物資源（豊かな食資源）	技術・技能者の減少と高齢化
豊かな自然環境と歴史・文化資源	若年世代の地域外流出・人材不足
観光都市としての知名度	公共交通機関や道路網の整備の遅れ
住みよい居住環境	中山間地域における過疎化の進行
—	特産品（食品）の知名度

これら強み・弱みを踏まえ、豊富な農林水産物資源（豊かな食資源）を有する当地域においては、産業振興を図る上で中山間過疎地域ならではの課題として、産業別に次のとおりに整理される。

a. 農業関連

当地域の基幹産業である農林業従事者の高齢化及び後継者不足等から担い手不足が深刻であり、併せて、農林産物の価格の低迷が続いており生産活動が脆弱なものとなっている。このことにより、農林地の適正な管理が阻害され、耕作放棄地の増加や農林生産力が減少するなどの問題が深刻な状況で

ある。

b. 林業関連

近年における森林施業の動向は、長期間の木材需要の停滞、価格の低迷により森林保有者の林業に対する意欲が低下し、林業従事者の減少、高齢化などにより十分な森林施業が実施されないため、森林の経済的機能のみならず公益的機能の発揮にも支障を及ぼしつつある。したがって、今後の林業振興にあたっては、基盤整備の積極的推進を一層強化し、補助事業の導入等の諸施策による団地的・計画的な施業の推進が求められる。

c. 畜産業関連

畜産農家の高齢化・後継者不足に伴う畜産業後継者の確保・育成が課題になっている。そのため、新規就農者の確保と育成を行う必要がある。また、優良後継牛の確保の促進、増頭支援により個々の経営規模拡大を図るとともに、地域全体で飼養頭数の拡大を図る必要がある。

d. 地域資源を活用する製造業関連

当地域における製造業は主として、地域資源を活用した特産品の加工・販売等を行っているが、人手不足や後継者不足で年々減少してきている。今後、地域経済を活性化させるため、農商工連携を推進し、双方が持つ技術力や企画力を活かしながら、資源の高付加価値化や新たな商品開発に取り組む必要がある。

e. 農林水産物等販売業関連

農林水産物等販売業の推進が課題となっており、農産物等の加工、調理施設等の整備を充実することにより、販路の拡大を一層推進し、雇用の拡大につなげ、新たな発想での農産加工品の開発や地域の食材を使用した料理等の提供を推進するとともに、人材の育成に努める必要がある。

f. 6次産業化関係関連

6次産業化の推進では、市独自の支援を行うことで、意欲的な農業者の特産品開発や販路開拓、農産物の加工販売施設の整備等を行う必要がある。

g. 商工業関連

高齢化による域内事業者数の減少、事業の担い手不足、納税額の減少から見る地域経済の縮小といった現状に対し、域内小規模事業者の持続的な発展により、地域経済を活性化させなければならない。そのため、時代のニーズに対応した業態転換や付加価値を高めた新たなサービスの創出など、個々の事業者の経営力を強化するとともに、円滑な事業承継への取り組みにより、小規模事業者の持続的な発展を促す必要がある。

h. その他

- ・農用地等が将来にわたり良好な状態で活用されるよう、集落の自発的活動により、農地や施設の適正な管理・保全に努める必要がある。
- ・産業振興に資する人材育成や、地域づくりを推進する人材の育成・定着に取り組む必要がある。
- ・地域が有する豊富な資源を活かした「ふるさとツーリズム」を推進し、地域の活性化を図る。

(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

- a. 域内の基幹産業は農林畜産業であり、兼業する小規模事業者の比率が約40%（決算相談会におけるデータより）と極めて高いことから、農商工連携・6次産業化に積極的に取り組み、農林商工を組み合わせた付加価値の高い売れるモノづくりを提案し、果敢に挑戦する事業者を積極的に支援することで持続的な発展を促す。

- b. 域内小規模事業者の高齢化率（65歳以上）が約61%と極めて高いため、事業承継支援を通じた事業の存続と創業や第二創業への取り組みの積極的な支援により、小規模事業者の持続的な発展と新たなサービスの創出を活性化させる。
- c. 高齢化とインフラ整備の遅れによるデジタルデバインドが顕著であり、これに起因した小規模事業者の取引機会の喪失を招かぬ対策を講じることで、地理的不利の克服と域外需要開拓の円滑化を促す。
- d. 奥萩ブランド特産品の認知度向上への取り組みと認証商品個々の商品力強化への取り組みを両輪で行うことで、相乗効果を誘発・最大限に引き出すとともに、域内に多数存在する道の駅（3店舗）・農林産物直売所（4店舗）を有効活用した観光消費の取り込みによる特産品等の販売拡大を図る。

「奥萩ブランド」プレスリリース（平成30年2月）より

－安心・安全・新鮮・魅力的な「奥萩」－

「奥萩」の里は、山口県と島根県の県境に源を発する全長82.2kmの阿武川が日本海に向けて萩市に流れる清流域に位置し、豊かな土壌と澄んだ空気環境で人と自然に優しい地域です。古来より、脈々と萩市民の生活に欠かせない燃料や食料の供給基地としての役割を果たし、「維新の台所」と呼ばれる非常に重要な地域です。歴史の中で培われた独特の技や情熱が結集され、ここに厳選された「奥萩」ブランドとして誕生しました。自然豊かな地域で生まれた「奥萩」ブランドを通してこれからも地域の魅力を発信していきます。

萩・阿西商工会は、国の認定を受けた経営発達支援計画に基づき、小規模事業者への伴走型支援や地域経済活性化による地域振興に取り組んでいます。そのため、新たな需要開拓の一環として、「奥萩」ブランド特産品認証制度を導入することで、厳選した良質な特産品グループを形成しました。今後、流通関係者や消費者の皆様方に広くご紹介していくことで、ブランド認知度や価値の向上につとめて参ります。



②萩市地域産業振興構想との連動性・整合性

当会は、地域総合経済団体としての役割を「地域に経営感覚をもたらし、経済を活性化させること（地域に儲かる仕組みづくりを!）」と位置づけ、最上位計画である「萩市基本ビジョン」に基づく「萩市地域産業振興構想」との整合を図りながら、小規模事業者支援のみならず、産業全体を俯瞰して各種事業を展開していくことを運営方針としている。

③商工会としての役割

萩市の地域産業振興構想の7つの基本方針に基づく具体的な取り組みとして、本構想の中で示される項目において、商工会が担うべき役割としては以下のとおり抜粋・整理される。

商工会が担うべき役割
萩ブランド力の向上として加工品の販路拡大を支援
未来に向けて挑戦するニッチ分野に優れた経営を行う企業支援
ワンストップ総合支援機関等との連携したサポート（特に事業承継の円滑化支援）
食資源の観光コンテンツ化及び飲食サービス業の人材育成と情報発信
起業・創業、新事業展開の推進
地域ブランドの再構築
経営支援、研修会の開催

こうした「商工会が担うべき役割」のうち、本経営発達支援事業において取り組む内容について、以下（3）に目標とともに記載する。

(3) 経営発達支援事業の目標

①農商工連携・6次産業化の推進

(対象)：兼業会員・製造業・農林畜産業者

(目標)：農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す事業者を創出・育成
4 事業者

②円滑な事業承継と創業・第二創業への積極的な支援

(対象)：代表者 60 歳以上または、後継候補者 40 歳以上
創業希望者及び創業後 3 年以内の事業者

(目標)：事業承継計画に基づく円滑な承継 10 件
創業・第二創業計画に基づく新たなサービスの創出 5 件

③IT化の推進

(対象)：IT化未導入小規模事業者・IT弱者

(目標)：ネット販売による販売拡大事業者 10 者

④地域ブランドの浸透・確立と観光消費の取り込み

(対象)：奥萩ブランド認定事業者

(目標)：認定事業者数 28
域内道の駅（3 店舗）・直売所（4 店舗）全てに奥萩ブランド特産品特設コーナーを設置

以上、①～④を本計画の目標として重点的に取り組み、時代のニーズに対応した業態転換や付加価値を高めた新たなサービスの創出を推し進め、域内小規模事業者の経営力の強化を支援するとともに、新規創業や事業承継の円滑化を積極的に支援する。

こうした取り組みにより、域内事業者数の減少を抑え小規模事業者の持続的な発展を促し、地域産業の振興に寄与する。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (令和3年4月1日～令和8年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①農商工連携・6次産業化の推進

兼業事業者を対象に巡回を通じたヒアリング調査を実施し、兼業の実態把握と6次産業化及び農商工連携への可能性について、個別事業者への提言書として取りまとめる。こうした提言に基づき、付加価値の高い商品開発に挑戦する事業者に対しては、事業計画の策定支援に結び付け、以後フォロー支援を通じ、事業成果を享受できるよう伴走型支援を徹底する。

また、行政、農協、森林組合等で構成する推進母体を組織し、各種情報交換等を通じて連携すること、計画的で実行性のある推進事業を展開する。

②円滑な事業承継と創業・第二創業への積極的な支援

事業承継適齢期にある事業者(代表者60歳以上または、後継候補者40歳以上)をリストアップし、ヒアリング調査を実施。結果を踏まえ、セミナー、個別講習会への参加を促し、マッチングサイトへの登録や事業承継計画の策定に結び付ける。

また、事業承継計画策定時には、後継候補者に対し第二創業に関する提案をセットで行う。新規創業者に対する支援については、創業前、創業後(概ね3年)に拘わらず、創業計画(又は事業計画)の必要性を説き、創業期における必須の計画策定と位置づけ支援することで、経営の安定化と事業の継続性を図る。

③IT化の推進(IT弱者の救済“自立支援とアウトソーシング先の確保”)

事業者のIT活用に関し、その活用度合いにより区分けを行い、区分に応じた支援策を講じることとする。

自立可能性のある事業者に対しては、講習会の開催や専門家派遣を通じて支援する。

未導入の事業者に対しては、改めて導入を促すが、高齢等を理由に導入を断念する事業者に対しては、アウトソーシングを促すこととする。なお、アウトソーシング先は、対象がIT弱者であることに鑑み、域内であることが望ましく、域内IT人材を組織した受け皿づくりの検討も行う。

④奥萩ブランドの認知度向上による商品力の強化

前期経営発達支援計画に基づき、奥萩ブランド特産品認証制度を確立した際、併せてブランド浸透戦略を整備した。この浸透戦略を改めて見直し、域内及び近隣地域における認知度向上に重点特化して取り組む。そのため、域内に多数存在する道の駅・直売所等を有効活用し、販促イベント企画等を通じて認知度向上を図る。

また、販路を大消費地に求める認証事業者については、先の浸透戦略に基づき需要開拓した都内飲食店(居酒屋チェーン10店舗)とタイアップし、都内向けプロモーションを展開する。

なお、個々の商品については、販路先を見据えた商品改良(容量・パッケージ開発等)に主眼を置き、専門家を効果的に活用しながら商品力の強化を図るとともに、各種商談会・展示会・物産展への積極的な参加を促し、商談成立・販売拡大に向けた伴走型支援を行う。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

年1回、「小規模事業者経営動向調査」と称し、売上や収益、資金需要といった経営実態に加え、年毎にテーマを設定した調査票を作成。毎年2月に開催する決算相談会に併せ、主に参加事業者約80事業者を対象として調査を行っている。また、集計結果は、会報及び商工会HP上で年1回公表を

行っている。

②課題

調査報告書が単なる集計結果報告の範疇にとどまり、提言を含んだ詳細な分析に至っていない。このことは、他機関の公表する調査データの有効活用がなされていないことに加え、経営指導員の分析力の不足に起因するものである。

そのため、経過測定を想定した調査項目の見直しと分析の質の向上により、提言書として公表できるよう改善が求められる。

(2) 目標

	現 行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
調査報告数	1 件	2 件	2 件	2 件	2 件	2 件
公表回数	1 回	2 回	2 回	2 回	2 回	2 回

(3) 事業内容

①独自調査「小規模事業者経営動向調査」の継続実施

業種や層別に経営状況を把握・整理することで、ニーズの掘り起こしや事業連携の可能性といった施策への反映に加え、個々の事業者に対する効率的・効果的な支援を目的として、質の向上を図りつつ本調査を実施する。

【調査対象】決算相談会参加者（約 80 事業者）

【調査項目】経過計測可能な項目の設定（売上・原価・経常利益・資金繰り等）

別途毎年 1 つのテーマを設定（IT 化・BCP 等）

【調査手法】決算相談会時に調査票の提出に加え、ヒアリング調査を実施（データ精度の向上）

【分析手法】他機関の調査報告書や調査データを積極的かつ有効的に活用し、独自調査との比較等、分析結果に反映
指導員の分析力の向上と専門家等による外部知識の活用
分析結果を提言書として整理

②業種・テーマに基づく他機関提供データの収集・分析による情報提供

下記に掲げる他機関調査データを収集し、上記独自調査との比較分析に活用するとともに、業種や目的（テーマ）を毎年 1 つ設定し、整理、分析を行う。

- ・RESAS（地域経済分析システム）
- ・経済センサス等公的調査（経済産業省他）
- ・全国中小企業動向調査（日本政策金融公庫）
- ・やまぐち経済月報（山口経済研究所）
- ・萩市企業景況調査（萩商工会議所）

(4) 成果の活用

- ①HP、会報による公表
- ②巡回や事業計画策定等、支援ツールとして活用
- ③商工会事業の立案に活用

3-2. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

①現状

奥萩ブランド認証商品及びブランドイメージに関する調査を流通関係者、消費者に対して実施して

きた。また、近隣道の駅・直売所に対し、取り扱い商品のニーズ調査も実施したところである。

②課題

サンプル量が少なく、調査対象別の設問設定に統一性がないため、結果の精度に加え比較分析や経過計測ができず、分析が不十分であり、単なる数値報告にとどまっている。そのため、サンプル数の増加に加え、調査項目（設問）の見直しと分析の質の向上により、商品力強化のための改良に直結したわかりやすい提言書としての取りまとめが求められる。そのため、必要に応じて専門家等の外部知識の活用も検討していく必要がある。

（２）目標

	現 行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
①道の駅・直売所 ニーズ調査	4 カ所	6 カ所	6 カ所	6 カ所	6 カ所	6 カ所
②商品力強化に 資するアンケート 調査	5 者	1 0 者	1 0 者	1 0 者	1 0 者	1 0 者
③農商工連携・6 次産業化に関する 調査	—	—	3 2 者	—	3 2 者	—

（３）事業内容

①道の駅・直売所ニーズ調査

道の駅や直売所が求める「売りやすい商品」の需要動向について、駅長・店長等へのヒアリング形式で調査を継続実施する。

【調査対象】近隣道の駅・直売所等 1 2 か所（調査対象は年毎 6 か所ずつ入替制）

【調査項目】売れ筋商品、品揃に必要な商品、季節商品、客層、取引条件等

【調査手法】駅長・店長等へのヒアリング形式

②商品力強化に資するアンケート調査（奥萩ブランド需要動向を含む）

奥萩ブランド認証商品を中心に、定期出展する商談・展示会や物産催事の際、来場者（一般消費者・バイヤー）に対し商品力やブランドイメージをアンケート形式で調査する。

【調査対象】以下に掲げる商談・展示会・物産催事の来場者（一般消費者・バイヤー）

- ・ 技・明木展
- ・ 世田谷「萩観光物産展」
- ・ 都内飲食店「奥萩フェア」
- ・ 奥萩ブランド認証商品試食会
- ・ 道の駅・直売所「奥萩フェア」
- ・ その他不定期商談会・物産展等

【調査項目】奥萩ブランド認証商品を対象とした味、見た目、香り、食感、お買い得感、パッケージ等に加え、奥萩ブランド全体のイメージ等

【調査手法】試食提供時にアンケート調査票を基に職員等が聞き取り調査（年間 2 0 0 サンプル）

③農商工連携・6 次産業化に関する調査（新規事業）

小規模事業者の農林業との兼業実態を把握し、6 次産業化及び農商工連携に向けた需要動向調査を実施する

【調査対象】製造業… 5 者、兼業… 1 5 者、農林業者… 1 2 者

【調査項目】業態別経営実態、農商工連携・6 次産業化に向けたニーズ及び可能性

【調査手法】 調査フォームに基づき巡回を通じたヒアリング形式

（４）成果の活用

>①②対象事業者へ結果をフィードバックすることで、顧客ニーズや市場動向を踏まえたマーケットインの考えに基づく商品改良に結び付けるための、支援ツールとして活用する。また、奥萩ブランド浸透戦略の見直しにも反映させる。

>③農商工連携・６次産業化を推進する基礎資料として、また、事業連携・６次産業化に向けた事業計画策定支援時にも有効活用する。

4. 経営状況の分析に関すること

（１）現状と課題

①現状

これまで当会においては、決算相談会時の簡易な分析と補助金・助成金の活用に係る事業計画策定や融資に係る金融相談といった、主たる目的に付随する業務としての経営状況の分析に終始してきた。そのため、経営分析を必要とする事業者への的確なサービスが行き届いているとは決して言い難い。というのも、本来あるべき経営力向上に資する基礎資料としては有益性に乏しい分析内容のものが多く、改善策が求められるところである。

②課題

経営分析を必要とする事業者を明確化し、継続的に分析サービスを提供していくことに加え、分析の内容も定量分析（財務分析）と定性分析（SWOT 分析）を取り入れることで、経営の方向性を見出す一助として有効機能するよう内容のさらなる充実が求められる。

また、自ら経営分析を行うことを志向する事業者や分析結果の経営戦略への反映手法に関しては、専門家による個別相談会の開催も別途必要となる。

（２）目標

	現 行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
個別相談会	－	2 回	3 回	4 回	4 回	4 回
分析件数	7 件	2 0 件	3 0 件	4 0 件	4 0 件	4 0 件

※分析件数の目標設定については、域内小規模事業者数が少ないことに加え、高齢で事業規模が極めて小さく、経営分析を必要としない層の事業者数を考慮した上で設定している。

（３）事業内容

①対象者

- ・ 記帳代行事業者の中から、意欲的で経営力の向上を志向する 3 0 事業者を選定
- ・ 決算相談会時や巡回時のヒアリングを通じ、深く掘り下げた分析を求める 5 事業者を選定
- ・ 別途付帯的（補助金等活用時）に実施する 5 事業者を対象 ※いずれも 3 年後を想定した数値

②分析項目

- ・ 定量分析（財務分析）…売上持続性、収益性、生産性、健全性、効率性、安全性の指標を活用
- ・ 定性分析（SWOT 分析）…強み、弱み、脅威、機会に整理

③分析手法

ネット d e 記帳分析データや決算相談会時のデータを用い「ロカベン」または「経営計画つくるくん」を活用して経営指導員が分析結果を整理。

④個別相談会の開催

事業者自身が分析を行うことを前提とし、経営分析の手法や分析結果の経営戦略への反映手法についての相談会を開催する。

(4) 分析結果の活用

当該事業者にフィードバックし、事業計画の策定に有効活用する。

また、担当記帳職員と分析結果を共有し、対象事業者の月次計数管理に活用するとともに、データ保存して内部共有することで、他の職員のスキルアップにも活用する。

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

これまで当会においては、各種補助金・助成金等の活用を通じ、事業計画策定の必要性を促すことで支援に結び付けてきたが、補助金等の活用自体が少ないこともあり、効果が薄く件数自体伸び悩みの傾向にある。

②課題

上記現状を踏まえ、経営分析を行った事業者に対する事業計画策定への誘導や事業計画策定の入り口となる各種セミナー開催の手法を工夫するなど、事業者への伴走型支援の過程を踏まえ、対象者を選定した計画的な支援実施が必要となる。また、経営指導員自ら簡易な事業計画を策定・提示する提案型支援も検討する必要がある。

(2) 支援に対する考え方

①本経営発達支援計画で対象となる事業者を以下の区分ごとに整理し、伴走型支援を行う過程において、適時・適切な事業計画の策定を促すよう心掛ける。

(経営分析実施事業者／事業承継該当者／奥萩ブランド認証事業者／IT導入事業者／農商工連携・6次産業志向者／補助金等活用事業者)

②各種セミナー、講習会出席者毎に担当指導員を割り振り、事業計画策定に至るまで伴走型支援を徹底する。

③経営指導員自ら簡易な事業計画を策定・提示する提案型支援を心掛ける。

(3) 目標

	現 行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
事業計画 策定件数	—	1 5 件	2 0 件	2 5 件	2 5 件	2 5 件

(4) 事業内容

①セミナーや講習会出席者毎に担当指導員を割り振り、事業計画策定に至るまで伴走した支援を徹底する。なお、セミナー、講習会の種類については、事業計画策定に資すると想定される各種施策活用セミナーなど幅広く設定する。

②経営分析を行った事業者の4割程度を事業計画策定に結び付ける。

③事業承継前後3年以内の事業者及び後継者をリストアップし、ヒアリング調査、個別相談会を経て、事業計画の策定に結び付ける。

④農商工連携・6次産業化に関する実態調査を踏まえ、対象者を選定し事業計画策定に結び付ける。

⑤IT化に取り組む事業者や奥萩ブランド認証商品の改良を行う事業者に対し、支援の一環として事業計画策定を促す。

6. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

①現状

当会では、各種補助金・助成金等の活用を通じ、事業計画の必要性を促すことで事業計画策定支援に結び付けてきた。そのため、補助事業の実績報告のためのフォローアップと化し、計画の進捗状況を見据えた本来あるべきフォロー活動に至っていない現状が見られる。また、他の経営支援に関する巡回訪問に比べ、事業計画策定後のフォローアップを主たる目的とした訪問回数が極端に少ない。

②課題

事業計画を策定することにより、当該事業者が成果を享受するためには、事業者毎の進捗状況に応じた、きめ細やかなフォローアップが必要となる。そのため、定期的な訪問計画を基本とし、事業者の進捗状況を図りつつ頻度の再設定が必要となる。また、計画が順調に推移していない事業者については、原因究明した上での対策を講じ、場合によっては、計画の修正を支援することが求められることから、専門的な知識を要するケースも想定される。

(2) 支援に対する考え方

- ①事業計画を策定した事業者すべてをフォローアップの対象とする。
- ②事業者が計画どおり事業を実施し、目標とする成果を享受できるよう柔軟できめ細やかなフォローを徹底する。
- ③最低4半期に1回のフォローアップを行うこととし、事業者毎の進捗状況等に応じ、フォロー回数を追加設定する。
- ④計画の推移状況が芳しくない事業者に対するフォローアップには、チーム支援を導入する。

(3) 目標

	現 行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
フォローアップ 対象事業者数	2 2 者	1 5 者	2 0 者	2 5 者	2 5 者	2 5 者
頻度（延回数）	5 9 回	6 0 回	8 0 回	1 0 0 回	1 0 0 回	1 0 0 回
売上増加 事業者数	—	5 者	7 者	1 2 者	1 2 者	1 2 者
営業利益 3%以上 増加の事業者数	—	5 者	7 者	1 2 者	1 2 者	1 2 者

(4) 事業内容

- ①上記(3)支援に対する考え方を踏まえ、事業者ごとのフォローアップ予定表を作成し、随時フォローアップの頻度設定を更新していく。また、予定表の「見える化」を推し進めることで、全職員共通認識を促し、他の職員との連携支援に結び付ける。
- ②最低4半期に1回のフォローアップを原則とし、事業者毎の進捗状況等に応じ、フォロー回数を追加設定する。
- ③計画の推移状況が芳しくない事業者に対しては、他の職員と連携した支援や外部専門家等を招聘するなど、チームによる支援を念頭に原因究明や対策を講じるとともに、場合によっては計画の修正を支援する。

7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

①現状

当商工会では、前期経営発達支援計画に基づき、奥萩ブランド特産品認証制度を導入し、現在、約40品目・21事業者を認定している。これまで4年間にわたり、奥萩ブランドの認知度を向上させることで商品価値を高め、販売拡大の一助となるようグルーピング支援に取り組んできた。

また、ブランド浸透戦略を整備し、これに基づき広報活動や各種展示会・商談会等への出展を行ってきたところである。

しかしながら、地域内外とも未だブランドの認知度が低く、商品の販売拡大に直接寄与するまでに至っていないのが現状である。

②課題

ブランド浸透戦略を改めて見直し、域内及び近隣地域における認知度向上に重点特化して取り組む必要がある。また、ブランドの認知度を向上させるためには、個々の商品力にも磨きをかけ、その価値を高めることにより、ブランド全体のイメージアップを図ることも必要であり、両輪での取り組みが相乗効果を引き出すものとする。

(2) 支援に対する考え方

①既存のブランド浸透戦略で示される販路や広報チャネルの見直しを図り、年度ごとの重点項目を設定し、計画的にブランド認知度向上を図る。

②奥萩ブランド認知度向上に向けたグループ全体の面的支援と個々の商品力を高める個者支援の両輪で支援事業を展開する。

③認証事業者に対しては、経営分析→需要動向調査のフィードバック→事業計画策定→商品改良・開発→商談会参加の一連の流れを意識したフォローアップと伴走型支援を心掛ける。

(3) 目標

①展示会兼即売会（BtoC）出展事業者数

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
萩往還まつり 技・明木展	6者	8者	8者	8者	8者	8者
萩観光物産展	10者	12者	12者	12者	12者	12者
萩ふるさとまつり	4者	5者	5者	5者	5者	5者
奥萩ブランド販売フェア	2者	4者	4者	4者	4者	4者
山口ぶちうま！物産展	5者	5者	5者	5者	5者	5者
平均売上額／者	—	40千円	40千円	40千円	40千円	40千円

②展示会兼商談会（BtoB）出展事業者数

	現行	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
奥萩ブランド認証商品 特産品フェア	13者	25者	25者	25者	25者	25者

成約件数	—	1 件	1 件	2 件	2 件	2 件
------	---	-----	-----	-----	-----	-----

③都内飲食店フェア（BtoB）取引商品数

	現行	R 3 年度	R 4 年度	R 5 年度	R 6 年度	R 7 年度
居酒屋「福の花」 ぶちうま食材フェア	5 商品	6 商品	6 商品	6 商品	6 商品	6 商品
取引総額	3 5 0 千円	4 0 0 千円	4 0 0 千円	4 0 0 千円	4 0 0 千円	4 0 0 千円

※展示会・商談会・物産展等への出展状況

展示・商談会等名称	場所	概要・目的	来場者数	出展者数 (全体)	支援の内容
萩往還まつり 技・明木展	域内	伝統の技法を受け継いだ伝統工芸品や絵画等の展示販売。地域の人々が出展者や来場者とコミュニケーションを深める目的で開催。当会は食品販売の特権を得ている。	1 万人	8 0 者	ブース設営 奥萩ブランドPR 販売補助
萩観光物産展	東京都 世田谷	萩・阿西商工会及び萩阿西商工会、萩商工会議所の3団体共同による事業として、世田谷松陰神社境内において萩地域の特産品の商品PRを目的とした展示販売を実施。	5 万人	1 6 者	ブース設営 奥萩ブランドPR 販売代行
萩ふるさと祭り	域内	萩の優れた産業や特産品等を展示・販売する萩市最大の産業まつりで、中央公園を中心に萩市民館周辺・田町商店街にて物産販売を実施。	9 万人	1 0 0 者	ブース設営・運営管理 奥萩ブランドPR
奥萩ブランド販売フェア	域内	萩・阿西産業振興センター主催で、JAあぶらんど萩ファーマーズマーケットの協力のもと奥萩ブランド認証商品のPRを目的とした販売会を実施。	1 千人	5 社	特設コーナー設営 奥萩ブランドPR 販売補助
山口ぶちうま！物産展	広島	山口県商工会連合会が主催し、広島県商工会連合会が共催する物産展で「ひろしま夢ぶらざ」内の店頭対面販売コーナーで奥萩ブランド認証商品のPR及び販売を実施。	年間 1 5 0 万人	店頭販売 1 2 社	店頭ブース設営 奥萩ブランドPR 販売代行
奥萩ブランド認証商品 特産品フェア	域内	奥萩地域特産品の域内市場への浸透を図るべく、流通関係者を招待し、奥萩ブランド認証商品を中心に展示・試食・商談会を開催。	流通 関係者等 1 2 0 人	2 1 者	会場設営 奥萩ブランドPR アンケート調査の実施
居酒屋「福の花」 ぶちうま食材フェア	東京都内 1 0 店舗	都内居酒屋チェーン店とタイアップし、奥萩ブランド認証商品を食材としたメニューを期間限定（約10日間）で提供する販促企画。都内消費者に奥萩の食の魅力を届けている。	—	—	取引交渉・広報活動 食材一括発送 来店者需要動向調査等

(4) 事業内容

- ①各種展示会・商談会・物産展等への出展の際には、域内及び近隣地域を重点化し、可能な限り奥萩ブランドとしてグループ出展することで、ブランド認知度向上を図る。また、職員が同行支援の上、奥萩ブランド全体の面的な支援（販売支援・広報活動）を行う。
- ②近隣道の駅・直売所等に奥萩ブランド特設コーナーを設置。（2か所予定）
- ③各種商談会の開催情報を随時認証事業者全員に提供し、巡回を通じて参画を促す。
- ④個々の商品力向上のため、県連主催の消費者モニター制度の活用やバイヤー個別相談会への参加を促す。
- ⑤商談成立に向けたテーマ（商品プレゼン講習、パッケージ改良等）を設定した講習会を企画・開催する。
- ⑥販路を大消費地に求める認証事業者については、先の浸透戦略に基づき需要開拓した都内飲食店（居酒屋チェーン10店舗）とタイアップし、都内向けプロモーションを展開する。
- ⑦IT化（ネット販売・SNS情報発信等）を積極的に促すとともに、IT活用が困難な認証事業者向けとして、アウトソーシングの受け皿づくりに着手する。

8. 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

①現状

県下商工会の統一フォームである「経営発達支援計画事業評価表」に基づき、事業の内容ごとに目標件数、実績件数、目標達成率、重要取組事項、結果と要因の分析、改善策といった項目で評価し、定量的・定性的に整理している。また、その評価結果を役員会に報告し、事業方針の見直しや、次年度事業計画に反映している。

②課題

評価結果について、商工会役員会での内部評価にとどまり、形骸化したものとなっていることから、十分な評価、見直し案の検討がなされているとは言い難い。

そのため、第3者による客観的な評価が不可欠であり、PDCAサイクルを適切に回す仕組みの構築が求められる。

(2) 事業内容

①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

現在評価表として用いる統一フォームは、事業内容毎の定量評価・定性評価を踏まえたものであり、引き続き評価表として活用する。

②事業評価の仕組み

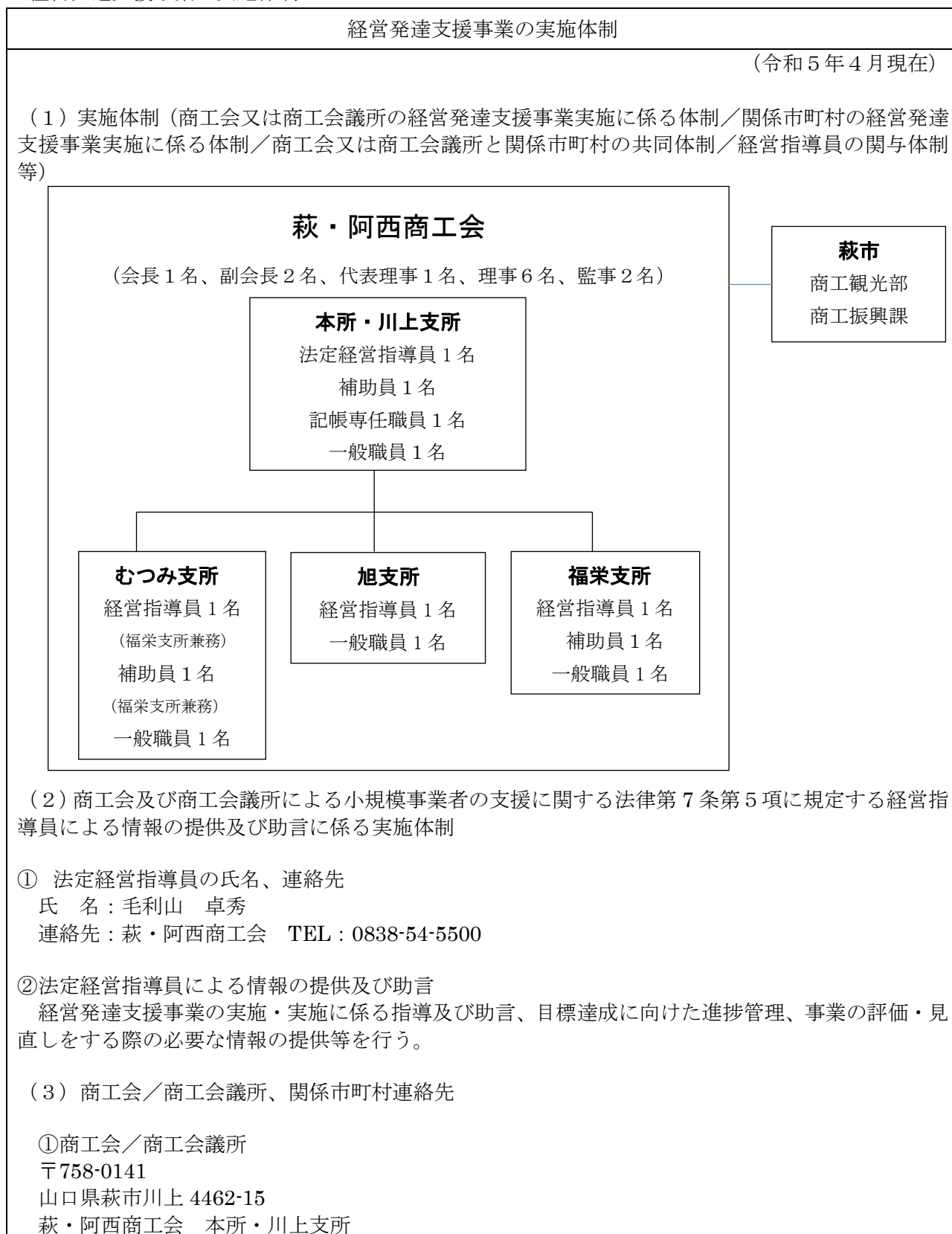
役員代表（4名）に加え、萩市商工振興課、中小企業診断士、法定経営指導員で構成する事業評価委員会を組織し、毎年4月に同委員会において前年度の実績評価表の作成を行う。作成した評価表は、後の役員会に提出することで、次年度の事業計画（案）との整合を図る。その後開催される総会において、全会員に対し評価結果を踏まえた事業計画の承認を得ることとする。また、進捗状況の確認や修正案の検討のため、別途小委員会（萩市商工振興課・中小企業診断士・法定経営指導員）の開催も、必要に応じて開催する。

③評価表の開示

常に地域の小規模事業者が評価表を閲覧できるようにするため、評価表の商工会HPへの掲載と商工会事務所への備え付けを徹底する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



TEL : 0838-54-5500 FAX : 0838-54-2036
E-mail : afkam@yamaguchi-shokokai.or.jp

② 関係市町村

萩市 商工観光部商工振興課

〒758-8555

萩市大字江向 510 番地

TEL : 0838-25-3108 FAX : 0838-25-3420

(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3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
必要な資金の額	1,750	1,950	1,950	1,950	1,950
1.地域の経済動向調査	100	100	100	100	100
2.需要動向調査	150	150	150	150	150
3.経営状況の分析	150	200	200	200	200
4.事業計画策定支援	250	300	300	300	300
5.事業計画策定後の実施支援	250	350	350	350	350
6.新たな需要の開拓に寄与する事業	800	800	800	800	800
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	50	50	50	50	50

(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、国・県・市補助金収入、委託料収入及び各種収入（使用料収入・手数料収入等）をもって、上記に掲げる事業を実施する。

(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 並びに法人にあつては、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	