

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	防府商工会議所（法人番号 3250005001544 ） 防府市 （地方公共団体コード 352063）
実施期間	令和3年4月1日～令和8年3月31日
目標	経営発達支援計画の目標 (1) 事業計画策定支援 (2) 事業計画策定後の実施支援 (3) 新商品・サービス開発・販路開拓支援 (4) 各種支援実施による管内事業所数（小規模事業者数）の維持
事業内容	I. 経営発達支援計画の内容 1－1. 地域の経済動向調査に関すること ①中小企業景況調査 ②RESAS（地域経済分析システム）の活用など、統計情報の可視化に努め、広く公開することにより経営に必要な情報を提供する 1－2. 需要動向調査に関すること 事業計画策定、新商品・サービス開発に資する需要動向調査を実施し、魅力的な商品作りに結びつくことで、事業者の経営力向上に繋げる 2. 経営状況の分析に関すること ローカルベンチマークなど状況を数値化できるツールを活用や専門支援を実施することにより、分析結果をフィードバックすることで、経営課題の解決に繋げる 3. 事業計画策定支援に関すること 事業計画策定セミナー、個別指導の実施により、小規模事業者の新たな取り組みや意識変化を促すことの出来る計画策定を目指す 4. 事業計画策定後の実施支援に関すること 計画の確実な実施や外部環境の変化などにより生じた計画の見直しなどを、タイムリーに行える仕組み作りと、デジタル化・省力化といった課題解決の手法を積極的に活用し、計画実施により事業者の売上増加に結びつける。 5. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること 地域ブランド「幸せます」、補助制度などを活用した販路拡大、商談会への出店支援により、販路拡大・販売促進支援を行う II. 地域経済の活性化に関する取組 まちづくり、交流人口増加に結びつく大規模集客イベントの実施、事業者ニーズに沿った観光・中小企業振興を行うことで、地域経済の活性化を図る
連絡先	防府商工会議所 商工振興部 指導課 〒747-0037 山口県防府市八王子2丁目8番9号 TEL：0835-22-4352 FAX:0835-22-4763 E-mail:hofu@h-c.or.jp 防府市 産業振興部 商工振興課 〒747-0809 山口県防府市寿町7番1号 TEL:0835-25-2147 FAX:0835-25-2364 E-mail:shoukou@city.hofu.yamaguchi.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) 地域の現状および課題

①現状

<概況>

防府市は山口県のほぼ中央に位置し、一級河川佐波川の下流に開け、県下最大の平野を持ち、瀬戸内海の美しい海岸線に面している。

市域の総面積は 189 平方キロメートルと山口県内では中程度に位置するが、人口は 115,942 人(2015 年国勢調査)と人口では6 番目、人口密度は 612 人/平方キロメートルと山口県内で 2 番目であり、コンパクトでありながら人口も多い地方都市という特色を持つ。

古くは奈良時代に周防国の国府が置かれ、江戸時代に入ると遠浅となっていた地形を活かし積極的に干拓が行われ、干拓地では広大な塩田が形成された。近代になると工業都市としての性格が強くなり、1909 年に日本専売公社(現 J T)の製塩試験場が設置されたことを皮切りに、カネボウ紡績、協和発酵、戦後には塩田跡地に自動車メーカーマツダの主力工場が 1982 年に設置されるなど、山口県内でも有数の工業都市として発展を遂げている。

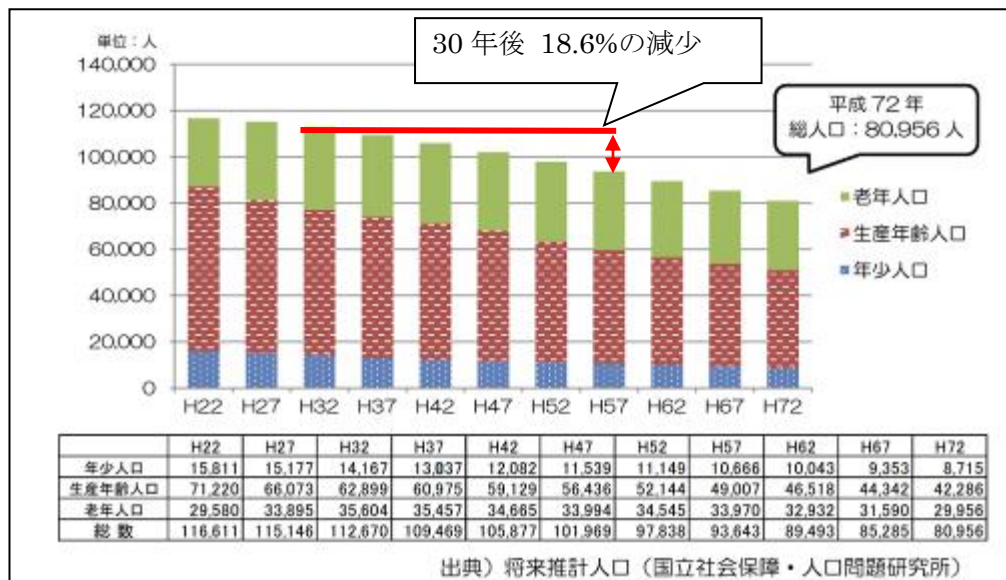
一方、周防国衙跡、毛利邸・毛利博物館などの名所・旧跡、日本三天神の一つ防府天満宮、周防国分寺、東大寺別院阿弥陀寺などの寺社仏閣が点在し、歴史を物語る地名は町名として今も残るなど、歴史と現代が共存する都市というのが防府市の特徴である。



<人口動態>

山口県は全国平均よりも人口減少が進んでおり、山口県が 2016 年に公表した 2015 年国勢調査集計分析によると、5 年前調査時点との人口増減が全国平均では-0.8%だったのに対し、山口県は-3.2%と大きく上回る減少となっている。

しかし防府市においては-0.6%と全国平均並みの減少にとどまっており、1980 年代から人口 11 万人代を維持しているなど人口増減の少ない都市といえる。しかし、減少率は今後加速し、10 年後の 2030 年においては 105,877 人と 10 万人を割り込むことが予想されており、特に生産年齢人口、年少人口がこの 10 年間で約 6,000 名近く減少することが見込まれている。



< 産業構造 >

防府市産業大分類 事業者数・従業員数の推移

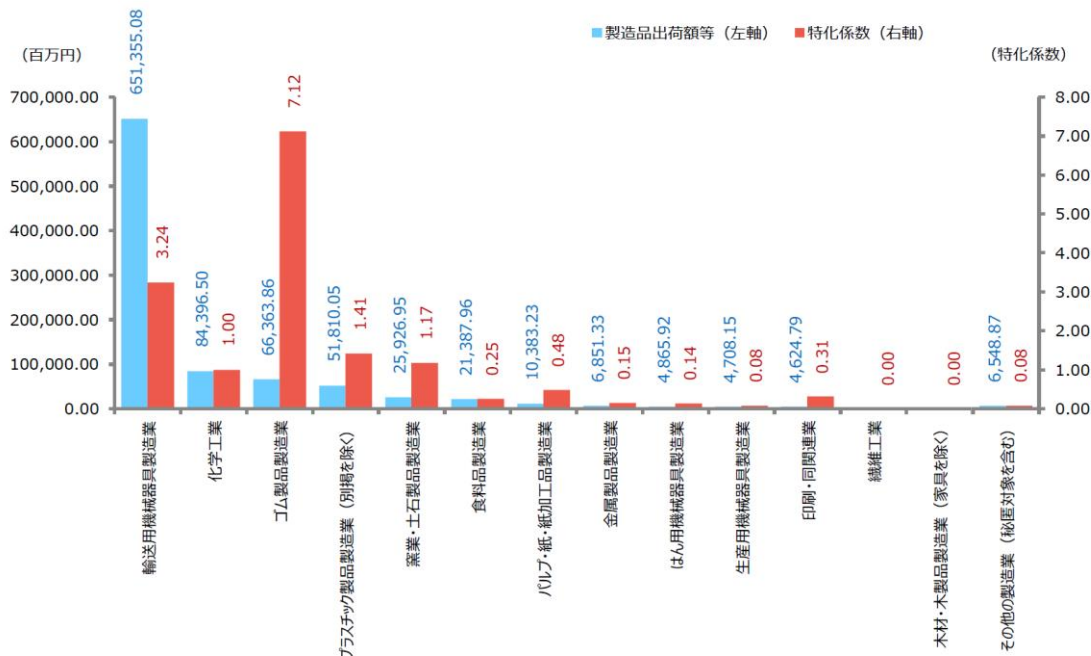
区分	2014 年		2016 年		
	事業者数	従業員数	事業者数	従業員数	業種別比率
農林漁業	11	138	13	147	0.3%
鉱業・採石業・砂利採取業	0	0	1	11	0.1%
建設業	457	3,321	439	3,304	9.8%
製造業	272	13,337	243	12,755	5.4%
電気・ガス・熱供給・水道業	7	161	4	47	0.1%
情報通信業	26	129	26	129	0.6%
運輸業 郵便業	129	3,043	125	2,906	2.8%
卸売業 小売業	1,269	9,404	1,232	9,246	27.5%
金融業 保険業	87	915	80	892	1.8%
不動産業 物品賃貸業	274	749	266	663	5.9%
学術研究 専門技術サービス業	167	1,008	170	903	3.8%
宿泊業 飲食サービス業	549	3,573	522	3,706	11.6%
生活関連サービス業 娯楽業	456	1,990	466	1,702	10.4%
教育 学習支援業	209	2,460	163	1,134	3.6%
医療 福祉	394	7,955	379	7,560	8.4%
複合サービス業	34	537	38	549	0.8%
サービス業 (他に分類されないもの)	327	2,628	321	2,711	7.2%
合計	4,703	54,973	4,488	48,365	100.0%

※経済センサス活動調査より抜粋

■防府市の地区特性



2016年の防府市内の事業者数は4,488社となっている。業種別では事業者数では卸・小売業が(1,232社 27.5%)、ついで宿泊飲食サービス業(522社 11.6%)となっているが、従業員数では製造業(12,755人 26.3%)と突出している。これはマツダ防府工場(2工場 約4,000名)を筆頭に、自動車および自動車関連部品製造、ゴム・化学工業(ブリヂストン・協和発酵バイオ)など大手企業の主力工場が立地し、関連する一次下請、二次下請けなどの事業者が集積していることによるものである。以上のことから当市では二次産業を中心とした産業構造であることが読み取れる。



▲2017年 産業中分類別製造品出荷額
経済産業省「工業統計調査」経済産業省「経済センサス」より

＜開業・廃業の状況＞

事業所数の推移を見ると、2014 年から 2016 年にかけて事業所数は 215 社の減少となっている。

一方で創業・廃業の推移を見ると、2009 年から 2012 年にかけての新設事業所が 206 社（年平均 68 社）なのに対して、2012 年から 2016 年にかけては 386 社（年平均 96 社）となっており、同様に廃業事業者数も同期間中減少しており、全体としては減少しているものの、新規創業者が増加している傾向が統計からうかがえる。

	2009 年	2012 年	2016 年
新設事業所数	412	206	386
廃業事業所数	833	695	527

※経済センサスより抜粋

＜観光の状況＞

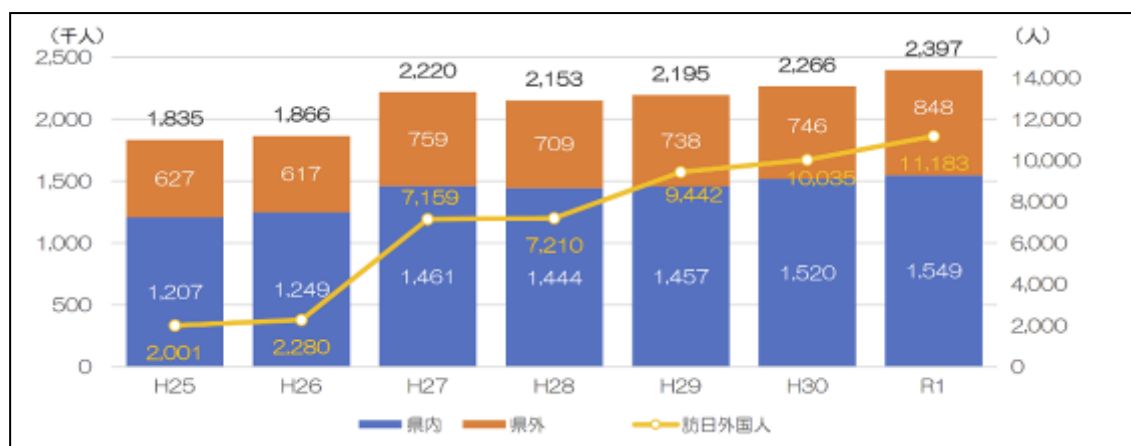
防府市は日本三大天神の一つ防府天満宮や、周防国分寺など歴史資源が数多く点在している。



▲防府天満宮



▲毛利氏庭園



▲防府市観光入込客数 防府市 観光推進協議会資料より

防府市の観光客数はここ数年増加傾向にある。直近の統計では 2019 年の観光客数は 239 万人となっており、現状では山口県内の他市からの観光客が全体の 64%を占めているが、県外からの観光客も年々増加傾向にある。

観光地別では防府天満宮が 91 万人と最も多く、次いで道の駅潮彩市場防府(66 万人)、まちの駅うめてらす(53 万人)となっている。

2018 年の数値にはなるが防府市が公表する観光客数統計資料によると、防府を訪れた 226 万人のうち、日帰り客が 218 万人、宿泊客が 7.9 万人と立寄(通過型観光)が多く、県内客中心の観光であることを差し引いても宿泊が少ない現状がうかがえる。

<防府市の計画>

(a)防府市総合計画

「第 4 次防府市総合計画(2011 年～2020 年度)」においては、防府市の持つ豊かな自然、脈々と続いてきた歴史と文化、産業など、防府市ならではのすばらしさを大切にしながら、人もまちも元気にあふれることにより、魅力ある文化が生まれ、産業が活性化する「人・まち元気 誇り高き文化産業都市防府」を将来都市像として、以下の商工業の振興に係わる施策を推進している。

産業の活力とふるさとの魅力がみなぎるまちづくり [産業・観光]	
①工業の振興	・企業誘致の推進 ・地場産業、既存企業、中小企業の育成 ・新たな産業の育成 ・物流機能の充実
②商業・サービス業の振興	・経営基盤の充実(制度融資や相談支援体制の充実など) ・商店街の活性化 ・中心市街地の活性化(にぎわい創出活動の支援など) ・サービス産業等の育成
③観光の振興	・観光地づくり(観光資源の活用など) ・宣伝、受入れ体制の充実 ・市内周遊観光の促進

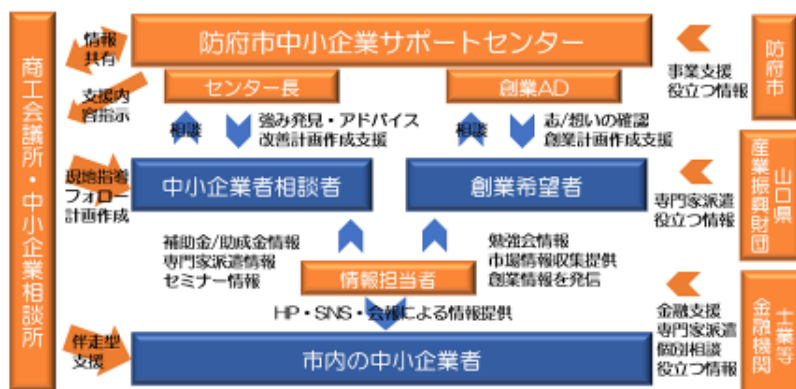
創業支援については防府市創業支援センターが設けられていたが、2019 年にこれを発展し中小企業の振興発展による地域全体の活力増進を図るため、創業者、新規事業者、中小・小規模事業者をサポートする「防府市中小企業サポートセンター コネクト 22」を当所が開設し、防府市より補助金を受け、運用されている。

経営・創業サポートセンター事業

防府市中小企業サポートセンター ～多様な経営課題解決と各種情報の一元化と発信強化～

- ・市内中小企業の成長発展や事業持続化、創業・新規事業を志す人たちの支援を実施。既存の中小企業相談所の支援に厚みを増す機能として、6月3日に銀座商店街に開設
- ・企業が必要とする情報(補助金、助成金、制度改正、セミナー講習会、個別相談会)について一元化しスピーディに提供

体制：センター長 1 名 創業アドバイザー 1 名 情報発信担当 1 名 サポート時間：10:00～18:00



▲防府市中小企業サポートセンター コネクト 22 について

(b) 防府市中小企業振興基本計画

「防府市中小企業振興基本計画（2016 年～2020 年度）」では、以下の 8 項目を基本的な方針として条例に定めている。

- (1) 中小企業者の経営の革新、創業及び承継に関すること。
- (2) 中小企業者の創造的な事業活動に関すること。
- (3) 中小企業者の経営資源の確保に資するため、施設又は設備の導入並びに事業活動に有用な技術及び知識の向上に関すること。
- (4) 中小企業者の情報発信の促進及び販路の拡大に関すること。
- (5) 中小企業者の交流及び連携の推進並びに事業の共同化のための組織の整備に関すること。
- (6) 中小企業者の産業集積の活性化に関すること。
- (7) 中小企業者の従業員の雇用環境の整備、雇用の維持及び創出並びに人材の育成に関すること。
- (8) 中小企業者の資金調達の円滑化に関すること。

その中で、創業支援、空き店舗活用促進、事業所誘致といった具体的な施策が実施されてきた。

②課題

これまで記述してきた内容より当市の地域及び小規模事業者の課題をまとめる。

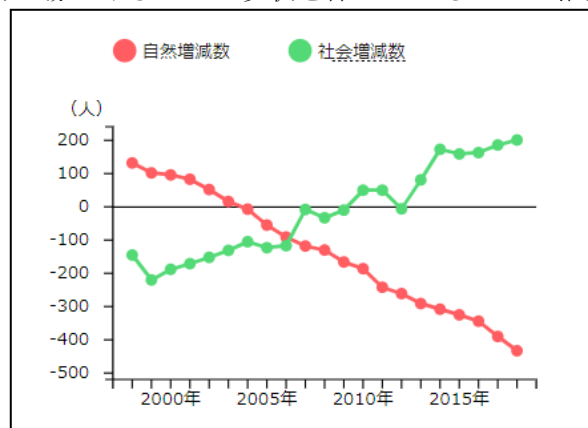
人口面においてはこれまでは横ばいを保っていた人口が本格的な減少フェーズへ移行することが予想される。

国勢調査及び国立社会保障・人口問題研究所の「将来推計人口」によると、2015 年と比較し、2030 年には 1 万人近い減少が、地域経済・産業の担い手となる生産年齢人口に至っては約 7 千名減少するとの予測がされている。小規模事業者が事業継続するにあたり人材確保は大きな問題となっている。現在においても人手不足が指摘される中で、さらなる人材確保が難しい状況が迫る中、生産性の向上・業務効率化の取組の強化は課題の一つとなるだろう。さらに人口増減について自然増減と社会増減を見ると、自然減少を転入が補うことで減少を押しとどめていることが人口動態調査からうかがえる。

現在は製造業を中心とした産業構造により雇用の場があることが現状を保っていることが推察されるが、魅力有る産業の創出、雇用の場を維持することが出来なくなると、人口減少がさらに加速度的に進むことが危惧される。

小規模事業者を含む事業者については、減少傾向に歯止めをかけることが課題となっている。新規開業はここ数年増加傾向にあることは経済センサスのデータから読み取ることが出来るが、先程の高齢化の進展に加えて、小規模事業者において特に後継者不足が指摘される中で、近い将来事業継続が困難になる事業者が益々増えることが想定される。このため新規創業の促進に加えて、事業承継・マッチングなどが課題となる。

最後に交流人口の増加も課題である。現状では防府市の観光客は県内からの来訪が半数以上を占めている。しかし、先にも述べた人口減少により、山口県のお他市においても人口減少が進むことから、現状のままでは伸び悩むことが想定される。県外からの観光客取り込みが大きなポイントであり、シティプロモーション、観光地の魅力発信に加えて、観光地が活きる空間づくり、「五感を刺激する」観光資源の魅力向上、地域資源を活かした商品開発などが課題となる。



(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

①10年程度の期間を見据えて

これまでの現状と課題を踏まえて、

「小規模事業者への経営支援強化」

「デジタル化による生産性の向上・業務効率化の取組強化」

「魅力ある産業の創出による雇用の場の維持」

「事業承継による創業も含めた、新規創業の促進」

「後継者不足に対応した事業承継・マッチングの強化」

「地域資源を活かした商品開発の促進」

以上6項目を防府商工会議所として取り組む長期的な振興のあり方と定めて確実に実行し、小規模事業者等の持続的発展・地域経済の活性化を実現していく。

②防府市総合計画との連動性・整合性

「第4次防府市総合計画（2011年～2020年度）」においては、防府市の持つ豊かな自然、脈々と続いてきた歴史と文化、産業など、防府市ならではのすばらしさを大切にしながら、人もまちも元気にあふれることにより、魅力ある文化が生まれ、産業が活性化する「人・まち元気 誇り高き文化産業都市防府」を将来都市像として、以下の商工業の振興に係わる施策を推進している。

産業の活力とふるさとの魅力がみなぎるまちづくり〔産業・観光〕	
①工業の振興	・企業誘致の推進 ・地場産業、既存企業、中小企業の育成 ・新たな産業の育成 ・物流機能の充実
②商業・サービス業の振興	・経営基盤の充実（制度融資や相談支援体制の充実など） ・商店街の活性化 ・中心市街地の活性化（にぎわい創出活動の支援など） ・サービス産業等の育成
③観光の振興	・観光地づくり（観光資源の活用など） ・宣伝、受入れ体制の充実 ・市内周遊観光の促進

①で述べた防府商工会議所として取り組む6項目の長期的な振興のあり方は、この防府市総合基本計画の「産業の活力とふるさとの魅力がみなぎるまちづくり〔産業・観光〕」の方向性に即した取組であり、各項目はそれぞれ以下の様に連動・整合させた上で行うものである。

「小規模事業者への経営支援強化」

①工業の振興 … 地場産業、既存企業、中小企業の育成

②商業・サービス業の振興 … 経営基盤の充実（制度融資や相談支援体制の充実など）

…商店街の活性化

…中心市街地の活性化（賑わい創出活動の支援など）

「デジタル化による生産性の向上・業務効率化の取組強化」

①工業の振興 … 地場産業、既存企業、中小企業の育成

…新たな産業の育成

②商業・サービス業の振興 … 経営基盤の充実（制度融資や相談支援体制の充実など）

「魅力ある産業の創出による雇用の場の維持」

①工業の振興 … 企業誘致の推進

…新たな産業の育成

- ②商業・サービス業の振興…サービス産業等の育成
- ③観光の振興…観光地づくり（観光資源の活用など）
…宣伝、受入れ体制の充実

「事業承継による創業も含めた、新規創業の促進」

- ①工業の振興…新たな産業の育成
- ②商業・サービス業の振興…経営基盤の充実（制度融資や相談支援体制の充実など）
…商店街の活性化
…中心市街地の活性化（にぎわい創出事業の実施など）
…サービス産業等の育成

「後継者不足に対応した事業承継・マッチングの強化」

- ①工業の振興…地場産業、既存企業、中小企業の育成
- ②商業・サービス業の振興…経営基盤の充実（制度融資や相談支援体制の充実など）
…商店街の活性化

「地域資源を活かした商品開発の促進」

- ①工業の振興…地場産業、既存企業、中小企業の育成
…新たな産業の育成
- ②商業・サービス業の振興…経営基盤の充実（制度融資や相談支援体制の充実など）
…サービス産業などの育成
- ③観光の振興…観光地づくり（観光資源の活用など）
…宣伝、受入れ体制の促進

③防府商工会議所としての役割

国・山口県・防府市、各支援機関と連携し、各種支援施策活用に努めるとともに、小規模事業者等の支援を通じ、ニーズを当所独自の施策へ反映させて地域の小規模事業者等の持続的発展と地域経済の活性化の推進に努める。

1)小規模事業者への経営支援強化

小規模事業者が抱える経営や雇用などに係わる課題を、防府市・当所・防府市中小企業サポートセンターおよび各支援機関と連携しながら、事業者ニーズ、事業者の状況に応じて経営革新・経営力向上、販売促進・デジタル化といった支援課題に対応する。

2)デジタル化による生産性の向上・業務効率化の取組強化

働き手、担い手となる年代層が減少していく中で、人材確保が急務となっている。特に小規模事業者においては人材確保が特に難しい現状にあり、限られた人数で売上を確保していくためにはデジタル化（例 経理処理、労務、受付業務などにおけるクラウドの活用）、現場における省力化設備の導入を積極的に進め、少ない人数でも対応を可能とする体制構築（生産性の向上・業務効率化の取組）が必要であり、その支援を積極的に行っていききたい。

3)魅力ある産業の創出による雇用の場の維持

前述の通り、防府市においては自動車関連企業を中心とした製造業・関連事業所が多く集積しており、雇用の受け皿となっている一方で第三次産業の割合は相対的に低い。急速に進むデジタルシフトを背景に新たなビジネスが創出される中で、地域の特色を活かしつつも産業構造の多様化を高めることで、安定した地域経済の循環構造を形成していく必要がある。

若年層の定着の観点からも、地域の特色を活かした魅力ある産業・事業者の創出に向けた支援を行っていくことで、生産年齢人口の定住化・雇用の場の維持につなげていく。

4) 事業承継による創業も含めた、新規創業の促進

直近4年間の開業数の平均は全期間に比べて増加しているものの全体的には事業所数の減少に歯止めがかかっていない状況となっている。小規模事業者数の減少数は全体の減少数よりも減少よりも大きいことから、高齢化などによる事業廃業を見据えると新規創業の促進は非常に重要な課題である。関係各機関と連携しながら、創業者の掘り起こしと併せて、特に創業計画策定後の実行支援、計画との乖離があった際の修正など、3～5年程度の期間を基準としてフォローアップを行っていく。

5) 後継者不足に対応した事業承継・マッチングの強化

山口県内における後継者不足の現状については、2018年に帝国データバンクがまとめた実態調査によると後継者不在率75%と全国で2番目に高く、代表者年齢も57%が60歳以上である。こうした状況から高齢化と後継者不在による廃業が増えていくことが予測されることから、関係各機関と連携し、管内小規模事業者へのヒアリング・啓発や、創業時のマッチングなども含めた事業承継・マッチングの強化を行う。

6) 地域資源を活かした商品開発の促進

防府商工会議所では2010年に地域ブランド「幸せます」を立ち上げ、ありがたい、幸いですなどの意味を持つ言葉の語感にマッチした商品、サービスについて認定する制度により、小規模事業者の魅力的な商品・サービスに地域ブランドを組み合わせる発信力を高める取組を行っている。こうした幸せますを含めた防府地域の農林水産品など地域資源を活用した商品・サービス開発を促進することにより、地域内循環だけでなく地域外への展開、需要の取り込みを行うことを目指す。

(3) 経営発達支援計画の目標

当所として、小規模事業者に対する長期的な振興のあり方や、防府市総合計画を受けて、次のことを経営発達支援計画の目標とする。

①事業計画策定支援

巡回・窓口相談、事業計画策定、事業承継、その他経営セミナー開催時のアンケート調査を通じて、経営改善や生産性の向上、新分野進出などに意欲のある防府市内の小規模事業者等に対して、経営分析を元にした事業計画策定を促し、それを元にした計画実施、検証などを行っていくことで、市場など外部経済の変化に対応していく。

〔目標（年間）〕事業計画策定数 120件

②事業計画策定後の実施支援

上記により事業計画を策定した防府市内の小規模事業者に対して周期的なフォローアップを確実に実施することにより、状況に応じた中間分析、達成度確認、検証などを行い、次の行動を促すためのPDCAサイクルを回すことで、防府市内の事業者の売上、利益率の向上を支援する。

〔目標（年間）〕フォローアップ対象事業所数90社、頻度（延回数）360回、
専門支援回数120回、売上増加事業者数 45社、
経常利益率増加時業者 20社

③新商品・サービス開発・販路開拓支援

当所指導員及び防府市中小企業サポートセンターが連携し、地域資源・地域ブランド等を防府市内の小規模事業者の自社商品・サービスなどに取り入れ、新たな商品開発による販路拡大を行うにあたり、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金と言った補助制度を活用した新商品・サービス開発・販路開拓について専門支援等を活用し支援する。

[目標（年間）] 補助金申請事業所数 50件
IT活用専門支援回数 60回

④各種支援実施による管内事業所数（小規模事業者数）の維持

①～③までの目標に掲げた支援を実施することにより、管内事業所数4,488事業所（2016年経済センサス）の維持に努める

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事業計画策定支援

経営改善、生産性の向上、事業承継、新規創業など意欲ある小規模事業者に対して、経営動向を把握し、経営分析、事業計画の策定を行い、事業者の収益性向上を実現する。

計画策定支援を行うにあたっては消費者ニーズ、リアルタイムな客観的データの活用が欠かせない。こうした動向指数、データについては、地域経済分析システム（RESAS）によるサマリー分析、経済センサスなどの政府統計データの活用その他、当所にて行ってきた中小企業景況調査、通行量調査、来街者調査などを用いる。これらを活用することにより、計画の実効性を高め、小規模事業者の収益性の向上に結びつけていく。

②事業計画策定後の実施支援

事業計画策定を行った事業所を対象として、概ね四半期ごとに定期的な巡回訪問を行い、事業の進捗状況の確認を行う。進捗状況、達成度、現状の課題などについてヒアリングを行いながら当初の事業計画との検証を行う。

計画変更、修正等が必要な場合には個別相談を実施し、専門相談が必要となる場合には、中小企業診断士等の専門家と連携し対応する。

売上確保・売上増の為の営業戦略・商品力強化・売場作りに加えて、働き手・担い手となる年代層が減少する中人材確保が大きな課題となっている。バックオフィス業務などの効率化を行うために、近年ではクラウドに対応した経理・労務管理・レジなど様々なデジタルツールが低コストで導入可能となっている。

こうした専門課題に対応するためには、当所指導員による指導だけでは限界があることから、関係各機関との連携、専門家を交えたワンストップ型の専門支援を実施する。

③新商品・サービス開発・販路開拓支援

当所指導員及び防府市中小企業サポートセンターが連携し、地域資源・地域ブランド等を小規模事業者の自社商品・サービスなどに取り入れ、新たな商品開発による販路拡大を行うにあたり、小規模事業者持続化補助金・ものづくり補助金といった補助制度を活用した新商品・サービス開発・販路開拓について、エキスパートバンク・よろず支援拠点・ミラサボ等の制度を活用した専門支援を実施する。

④各種支援実施による管内事業所数（小規模事業者数）の維持

①～③までの目標の達成に向けた方針に沿って事業を実施するとともに、地域の特色を活かした魅力ある産業の創出、小規模事業者が必要とされている施策の検討、中心部においては低利用地の活用も含めた抜本的な利用促進、活性化策の検討、後継者不足による小規模事業者の廃業による事業者数減少に対応した、円滑な事業承継・マッチングに向けた仕組み作りがひいては地域経済活性化の観点からも必要とされていることから、各関係機関と連携し仕組み作りと、連携した支援体制の着実な運用を行う。

3-1. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 管内小規模事業者の景気動向調査については毎月1回LOBO（早期景気観測）調査、四半期毎に中小企業景気動向調査を実施。また消費者の消費動向に関する資料として、当所で発行している防府市内共通商品券（年間発行額1億円内外）の店舗、業種、大型店などカテゴリー別に集計した利用状況調査を行っている。

しかし、現状ではこれら調査については一部を除き公表しておらず、またそれぞれの調査結果について、複合的に分析を行えていないことから、十分に活用できていない状況となっている。またRE S A Sなどの政府統計、調査データについても十分に指導の現場において活用できていない。

〔課題〕 事業計画策定を行っていくためには、地域の経済動向を正確にかつリアルタイムに把握していく必要がある。そのためには調査の母数、調査の内容などを増加させることも必要だが、経済センサスなど政府統計情報の活用、他、各調査から得られた統計情報を専門的な視点から分析し、ホームページなどを用いて公表すること、ビッグデータの活用、統計情報をリアルタイムに可視化するRE S A Sなどの統計情報の積極的活用が必要不可欠である。

(2) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
①中小・小規模事業者景気動向調査の公表回数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
②商工会議所LOBO調査の公開回数	12回	12回	12回	12回	12回	12回
③中心市街地通行量調査の公表回数	1回	1回	1回	1回	1回	1回
④地域の経済動向分析の公開回数	—	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

①中小・小規模事業者景気動向調査

管内の景気動向などについて管内中小・小規模事業者等150社を対象に1. 業況、2. 売上高、3. 仕入・原材料価格、4. 客単価・受注単価、5. 利益率、6. 資金繰りといった項目について、前期比較、先行き予測などの調査項目からなる動向調査を実施し、その結果を相談・支援業務に役立てるとともに、管内小規模事業者等に対して、経営に必要な情報を提供することを目的とする。

【調査対象】 管内中小・小規模事業者 150社

【調査項目】 業況(DI)、売上高、仕入・原材料価格、客単価・受注単価、利益率、資金繰り、外部要因（為替動向・季節動向など）、その他直面している経営上の問題点など

【調査回数】 年4回

【調査方法】 FAXでの依頼・回答

【分析手法】 経営指導員等が分析を行う

②商工会議所ＬＯＢＯ（早期景気観測）調査

日本商工会議所が毎月全国の商工会議所を通じて行う調査に協力して、その調査結果を把握し、管内小規模事業者等との業況比較を行い、その結果を相談・支援業務に役立てるとともに、管内小規模事業者等に対して、経営に必要な情報を提供することを目的とする

【調査対象】 管内小規模事業者等 5 社（全国 2,600 社）

【調査項目】 売上高、売上単価、収益状況、資金繰り、借入、雇用、業況、直面している経営上の問題点など

【調査回数】 年 12 回

【調査方法】 F A X での依頼・回答

③中心市街地通行量調査

本調査は、昭和 61 年（1986 年）から行っている定点調査で、市内主要商業地の利用状況の現状と推移を歩行者・二輪車・四輪車の通行量から把握し、本市商業の振興、中心市街地の活性化に資することを目的とする

【調査箇所】 防府市中心市街地 20 カ所

【調査項目】 歩行者・二輪車・四輪車の通行量計測

【調査回数】 年 2 回（平日・休日調査）

【調査方法】 調査地点において目視にて通行量を計測

④地域経済分析システム（ＲＥＳＡＳ）の活用

当地域における来街者、地域経済循環、人口動態やＰＯＳデータ、インターネット検索データなどを元にした地域経済分析情報を、相談・指導業務、創業、経営革新に関連した事業計画・販売、営業戦略策定時の基本資料、管内小規模事業者向けの施策・事業立案、事業者への情報提供などに活用することにより、より確度の高い計画立案・実施につなげることを目的とする

【分析手法】 ＲＥＳＡＳシステムによる地域間流動・産業特性などの分析

（地域経済循環マップ、ものづくりマップ、産業構造マップ、From-to 分析など）

V－ＲＥＳＡＳの活用による人の移動・交流・消費などのデータ分析

（消費動向、POS データによる売上動向、キーワード検索など）

（４）成果の活用

○調査分析した結果については防府商工会議所および防府市中小企業サポートセンターホームページ、SNS、防府商工会議所会報に掲載、配信することで情報提供を行うとともに、防府商工会議所における諸会議・商店街会議、経営指導員による管内事業所訪問の際に情報提供を行うことで活用する

○本調査、分析情報については防府市を始め、関係する支援機関に対して情報提供を行い共有することで、正確な現状把握と、今後の中小・小規模事業者振興施策の検討・実施における資料とする

3－2．需要動向調査に関すること

（１）現状と課題

〔現状〕 需要トレンド情報については、会報誌への記事掲載、事業者より個別の請求があった際には、県・市の統計情報、経済センサス等の国の情報の他、民間の統計資料などから関連するデータ等を抽出し、提供をしているが、管内の小規模事業者が最も必要とする地域需要に関する情報収集、分析、地元の一般消費者のニーズといった情報・分析が不足している。

〔課題〕 地域に根ざした事業を行う小規模事業者にとってこうした地元の需要動向情報は、今後の事業計画策定、新商品・サービス提供を検討していく中で必要不可欠であることから、情報の収集・整理、情報提供を行う仕組み作りを行う必要がある。

(2) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
調査対象事業者数	—	20 社	20 社	20 社	20 社	20 社

(3) 事業内容

①ここ数年の観光客数の増加傾向、特に山口県外からの来訪客数が増加傾向であることから、地域外からの来外客・観光客をターゲットに、防府市の持つ地域資源を活かした商品開発・販売を行うことで、地域外からの消費を呼び込むことが不可欠である。

このことから、地域外からの観光客が多く訪れる防府市まちの駅うめてらす（平成30年の県外客 192,426 人 防府市観光客数増減調べより）にて、来店客にお土産品などを納品している防府市内の事業者の商品を対象にしたアンケートを実施し、調査結果を分析したうえで、フィードバックすることで、商品の改善に資する。また、当該調査の分析結果を事業計画に反映する。

【調査集計数】 うめてらす来場者 400人

【調査手段・手法】 来店客が防府市内の事業者の商品を購入したかどうか、お土産品へのニーズを収集することを目的に、7月、12月（計2回）、まちの駅うめてらすにおいて、来場した観光客に対して、経営指導員等が聞き取りの上、アンケート票に記入する

【分析手段・手法】 調査結果は、よろず支援拠点等の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員等が分析を行う

【調査項目】 ①観光目的、②来場手段、③宿泊の有無、④お土産品に求めるもの、⑤購買品の値頃感、⑥パッケージ、⑦内容量等

【調査・分析結果】 分析結果は経営指導員などが当該事業者に資料とともに説明する形でフィードバックし、商品・サービスの改善等につなげる

4. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 経営状況の分析は、マル経・防府市中小企業振興資金（保証協会制度融資）の申込時に、審査会資料として決算書類を元に売上、財務、販売状況などのヒアリングおよび分析調査を行っている。しかし年間で延べ300回を超える記帳指導・記帳継続指導においては、売上の増減、利益率などといった簡易的な助言にとどまっている。

一方小規模事業者においては、税理士などに経理、決算を委託している場合を除くと、決算時に売上、経費などの前期比較を行う程度で、期の途中などで利益率、回転率、流動比率などの経営指標などの分析まで行う事業者は非常に少ない、

〔課題〕 管内小規模事業者の効果的な経営改善・経営発達に結びつけるためには、事業者の正確な数値を客観的に評価していく必要がある。融資申込、記帳指導などを通じて取得する事業者の決算情報を元に経営診断ツール（ローカルベンチマーク）等を用いて経営指標・経営状況の見える化を行い、事業者に提供することで経営課題の解決に向けた経営分析の資とする必要がある。

(2) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①経営分析セミナー開催回数	1 回	2 回	2 回	3 回	3 回	3 回
②巡回・窓口相談を通じた分析件数	一件	150 件	160 件	170 件	180 件	180 件

※現状は令和2年度実績

(3) 事業内容

①経営分析セミナーの開催

【対 象 者】経営改善、生産性の向上、新分野進出等に意欲のある事業者
当所で記帳指導・決算指導を行っている事業者

【募集方法】①当所会報、DM、SNSなどによる発信周知
②記帳指導、決算指導を行っている事業者についてはその窓口・巡回指導時に口頭で周知
③金融機関等関係機関へのチラシ等での周知依頼

【開催回数】年2回～3回

【参加者数】1回につき20社程度

②個別指導による経営分析の実施

巡回・窓口相談、事業計画策定、事業承継、その他経営セミナー開催時のアンケート調査を通じて、経営改善や生産性の向上、新分野進出などに意欲のある事業者を掘り起こし、財務分析などの結果をフィードバックして、経営課題の解決や、事業計画策定に活用することを目的とする

【対 象 者】経営改善、生産性の向上、新分野進出等に意欲のある事業者

【分析項目】財務分析：決算書から経営指標、損益分岐点、キャッシュフロー分析などを行う
SWOT分析：経営者へのヒアリング、地域経済動向調査のデータなどを用いて
内部環境・外部環境分析を行う

【分析手法】経済産業省の「ローカルベンチマーク」等のソフトを活用し財務分析を実施。その結果について経営指導員が事業者の説明を行い、経営状況の分析結果を基に事業者の経営改善、新たな事業計画策定・計画改定、資金調達などのアクションにつなげる。
さらに専門的な分析が必要な際には、ミラサポ・エキスパートバンク等による専門支援、「よろず支援拠点」「診断士協会」等の関係支援機関と連携して分析を行う

※当所は経営指導員6名、記帳専任職員1名、補助員2名であることから、5年後に1人あたり20社となる180件を目標とする

(4) 分析結果の活用

分析結果を事業者にフィードバックして、経営課題の解決や事業計画策定支援に活用する

5. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 事業計画の策定支援は、創業相談・創業計画時、持続化補助金・ものづくり補助金・経営革新申請時に主に行っている。設備導入、運転資金申込時などには、設備導入の目的、資金注入による今後の見通しなど、審査判断のための情報としてヒアリングおよび所見の作成は行っているが、小規模事業者の場合事業計画策定まで至る事例は少ない。

〔課題〕 小規模事業者の置かれている事業環境が絶えず変化する中で、既存事業の見直し、新規事業への進出など新たな取り組みにより収益性向上を図っていかねばならない。今後小規模事業者に 3～5 カ年程度の事業計画策定及び実施についての必要性を認識してもらい、計画策定を進めていくことが課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

既存の小規模事業者にただ事業計画の策定を促すだけでは、実質的な行動や意識変化を促せるわけではないため、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金などの申請を契機に、個別指導により改めて計画作成の必要性を伝えることで、策定に繋げていく。

そして事業計画があることにより、6. でのフォローアップを行う際に、当初計画と検証、ズレがあった際に何が要因なのか検証することが可能であり、策定セミナーを受講した事業者、窓口巡回指導により、最終的には120件／年の事業計画策定を目指す。

(3) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
事業計画策定セミナーの開催回数	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定件数	86 件	90 件	95 件	100 件	110 件	120 件

※現状は令和2年度実績

(4) 事業内容

①事業計画策定セミナーの開始

補助金、経営革新、事業承継などに併せて事業計画策定を行うケースが多い。

このため、経営分析を行った事業者を対象に、小規模事業者持続化補助金などの補助制度をフックとした、事業計画策定セミナーを開催することにより、事業計画策定の目的、必要性、活用法などを理解してもらい、経営に取り入れてもらうことを目的とする。

【募集方法】①経営分析を行った事業者へDMまたは巡回指導時に直接案内を行う

②当所会報、ホームページ、SNS、防府市中小企業サポートセンターホームページで告知を行う

③金融機関など、関係機関へのチラシ等での周知依頼

【回数】2回／年

【参加者数】30人

【カリキュラム】①事業計画とは

・事業計画策定の概要と考え方

②経営課題の把握

- ・課題の抽出方法による経営分析

③事業計画の策定

- ・戦略の策定 他

【支援対象】・巡回・窓口相談、セミナー開催で経営分析を行った事業者で意欲的に取組を行おうとする事業者

- ・経営革新、事業承継などを検討する小規模事業者

【実施内容】・セミナー形式で事業計画の目的、必要性、活用法を周知

- ・活用できる支援策の周知

- ・フォローアップメニューについての周知

②事業計画策定個別指導

当所・防府市中小企事業サポートセンターにおける小規模事業者の窓口相談および巡回指導時に、事業計画策定に係わる個別指導を実施する

【支援対象】・巡回・窓口相談、経営分析セミナー開催で経営分析を行った事業者で意欲的に取組を行おうとする事業者

- ・事業計画策定セミナーに参加した事業者

- ・経営革新、事業承継などを検討する小規模事業者

【手段・手法】 上記の事業者に対して、経営指導員が「地域の経済動向」「経営状況の分析」「S W O T 分析」を行い、需要動向調査・民間調査会社などのトレンド情報。ニーズ等を元に、事業者が行いたい取組を踏まえ、実現可能性のある事業計画策定に繋げていく。

これからの事業計画策定にあたっては、①収益性の向上、②人手不足に対応した省力化、③非対面販売など新たなビジネスモデルの構築、という観点に対応しなければならないケースが増加すると考えられる。これに対応するためには、小規模事業者の I T ・クラウドなどを活用する「デジタル化」が重要である。 どのようなツールがあるのか、その事業者にどういったものが最適なのか、専門性が高いことから、こうした事例のようなより専門性の高い分析・支援が必要な場合には、山口県よろず支援拠点のコーディネーター、ミラサボ等の専門派遣なども活用し対応していく。

事業承継に伴う事業計画作成については、事業者ごとに抱える問題は様々であり、専門性も高いことから、「山口県事業引継ぎ支援センター」と連携し、事業承継計画の策定支援を行う。

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

〔現状〕事業計画策定後のフォローアップについては、支援担当者の判断による実施となっており、進捗状況について把握がしにくくなっている

〔課題〕事業計画が確実に実施されているかどうか、策定支援に係わった事業所については四半期あるいは半年といった周期でのフォローアップが必要である。策定支援、その後のフォローアップの状況について当所として把握できる仕組み作りと確実な実施が課題となっている。

(2) 支援に対する考え方

事業計画を策定した全ての事業者を対象とする。策定した事業計画とのズレ・作成時点との外部環境の変化などが生じた際、進捗や現状を把握し、場合によっては計画変更などを行う必要がある。計画的なフォローアップの実施により、状況の把握に努めることで対応が必要であれば実施できる支援方針で望む。

またフォローアップの際に、事業者の抱える個別課題（税務・労務・生産性向上・業務効率化など）について、経営指導員がまずヒアリングを行い、専門支援が必要であれば、ミラサポ・エキスパートバンク・よろず支援拠点等を活用した支援を実施し、事業者の課題解決にあたる。**特に小規模事業者のデジタル化対応については積極的に取り組む。**

以上の支援方針により、フォローアップを実施した事業者のうち半数にあたる45社の売上増加を目指す。

(3) 目標

	現状	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
フォローアップ対象事業者数	65社	90件	95件	100件	110件	120件
頻度（延回数）	110回	270回	285回	300回	330回	360回
専門支援回数	70回	85回	97回	110回	117回	120回
売上増加事業者数	20社	30社	37社	42社	45社	45社
経常利益率1%以上増加事業者数	—	15社	18社	18社	20社	20社

※現状は令和2年度実績

(4) 事業内容

①事業計画策定後フォローアップの実施

事業計画策定を行った事業所を対象として、4ヶ月に1度を目安に定期的な巡回訪問を行い、事業の進捗状況の確認を行う。進捗状況、達成度、現状の課題などについてヒアリングを行いながら当初の事業計画との検証を行う。計画変更、修正等が必要な場合には個別相談を実施し、専門相談が必要となる場合には、中小企業診断士等の専門家と連携し対応する。

【支援対象】 5. において事業計画策定を行った全ての事業者を対象とする

【手段・手法】 4ヶ月に1度を目安にフォローアップを実施する。フォローアップの手法については巡回指導を原則とするが、事業者によってはZOOM、Skype等のデジタルツールも活用し、効率的なフォローアップに努める。

フォローアップの対応は事業計画策定に係わった経営指導員等が対応にあたる。

※指導歴の浅い経営指導員等については、指導歴の長い指導員が同行することで、組織としての支援力向上を図っていく。

フォローアップ実施にあたっては、**①当所策定した事業計画の進捗状況、②予定していた売上・利益などの指標の推移、③財務分析、④顧客等の状況等**といったポイントを押さえながら実施する。

当所策定した事業計画との大きなズレがなく、概ね順調に推移していると判断される場合には、フォローアップの実施周期を6ヶ月に1回程度にするなど事業者の状況に合わせた臨機応変な対応を行う。

一方、売上・利益未達、想定していた販路拡大に繋がっていないといった当所計画とのズレが生じた場合、計画変更が必要なのか、数ヶ月程度状況の推移を見るのか、判断が必要な局面が生じる。

事業者と当所経営指導員等が面談し、対応を行うが、専門相談が必要である場合には、よろず支援拠点・中小企業診断士等の専門家と連携し対応する。

また現在でも巡回指導等を実施する際に、事業者から①売場作り、②商品力強化、③販売促進手法、④人手不足に対応した業務効率化、⑤クラウドの導入などのIT化対応、といった相談を受けることが多い。フォローアップ実施の際にそうした相談を受けることも当然想定されるし、策定された事業計画を円滑に推進していくにあたり、そうした手法の提案を行うこともある。

今後は小規模事業者も積極的にデジタルツールの導入によるデジタル化を推進することで、業務効率の向上と利益率の向上を図っていく必要がある。こうした専門性を有する課題に対応するためには、当所指導員に加えて関係各機関との連携、専門家を交えたワンストップによる専門支援を必要に応じてフォローアップ時に実施する。

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

〔現状〕 新たな需要の開拓・販路拡大は小規模事業者が持続的な経営を行っていく上で必要不可欠なものである。防府市内では水揚げされる鱈などの水産資源の活用、自然薯などの農産品の活用、地域ブランド「幸せます」を活用した商品化事業などを行ってきた。

しかし、管内の小規模事業者がこれら資源を活用した商品化の取組については少数に留まっている。

〔課題〕 小規模事業者は個店での売り出しなどの販売促進策は行っているが、人的・資金的なリソースの限界から、さらに踏み込んだ販売促進・販路開拓が十分に行えていない現状がある。人口減少社会に突入し、防府地域の人口・すなわち市場が縮小していく中、市外・県外・海外も見据えた新たな販路の拡大、需要の開拓が急務となっている。

このことから、当所としては防府市・(一社)防府観光コンベンション協会・防府物産協会・山口県立防府商工高等学校等と連携し、小規模事業者に向けた商品提案・販路拡大といった支援を行っていく必要がある。

(2) 支援に対する考え方

地域ブランド「幸せます」商品については、各個店による発信だけでなく、「幸せます」ブランドとして、その商品・サービス群をトータルで、ポータルサイトなどを活用した発信手法により一般向けの知名度を向上させ、各店舗もしくは取り扱うECサイトへの誘導を図ることによる販路拡大を行う。

新商品開発・販路拡大を支援する「小規模事業者持続化補助金」の様な補助制度を活用し、商品作りと売り方の検討、販路拡大などを専門支援を交えながら実施する。

BtoBの販路拡大については、山口県の商工会議所が連携して行う商談会「ビジネスドラフトやまぐち」を活用し、商談会への出店を支援・促進を行うことで、新たな販路拡大に結びつけたい。

(3) 目標

	現状	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度	R7 年度
①幸せますポータルサイトページビュー	-	5,000 件	6,000 件	7,000 件	8,000 件	9,000 件
②IT 活用支援専門支援回数	-	30 回	40 回	50 回	60 回	60 回
補助金活用事業所数	10 件	40 件	45 件	50 件	50 件	50 件
③ビジネスドラフやまぐち参加企業数	-	10 社	12 社	14 社	16 社	18 社
成約件数／社	-	4 社	6 社	7 社	8 社	10 社

※現状は令和2年度実績

(4) 事業内容

①地域ブランド「幸せます」商品開発・広報事業

事業者に対しては幸せますブランド戦略（「幸せます」ブランドの認定により、新たな付加価値を加えた新商品・新サービスの開発 以下参考資料添付）などにより、防府市内外をターゲットとした新たな需要の開拓・販路拡大に繋がる取り組みを後押しする。

一般消費者に対しては、幸せます商品・サービスの一覧を見ることが出来る「幸せますポータルサイト」を作成し、商品サービスの周知や販売店情報などの情報を全国発信で、提供することにより販路開拓を行う。

地域ブランド「幸せます」事業の立ち上げ

平成22年9月に防府商工会議所内に防府ブランド知財戦略センターを設置、「幸せます」商標の事業概要や申請方法について、企業や報道に説明会を実施



幸せますブランドについて記者発表



事業者向け説明会を開催



企業やマスコミから注目

地域ブランド「幸せます」事業について



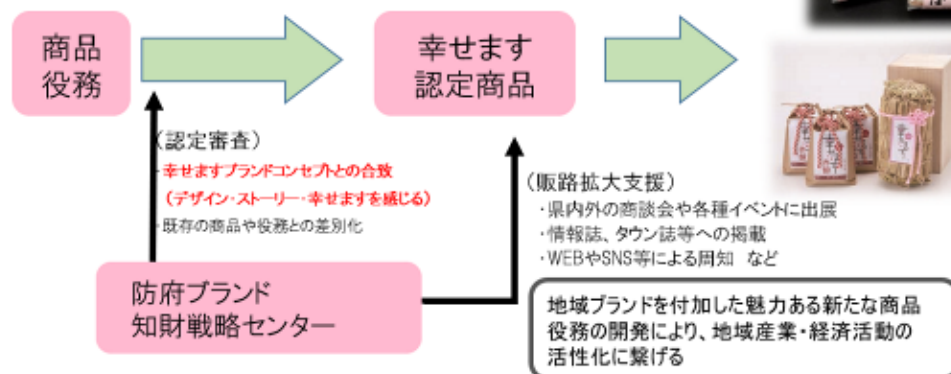
幸せますとは？

山口県で使用されている方言。「ありがたい」「幸いです」などの意味を持つが「幸せが増す(しあわせます)」という意味を加え、地域ブランド(商標登録済)として展開

事業の目的

地域資源など地域固有の優れた商品をブランド化し、地域の名声を高めるために国内はもとより世界に通用する商品開発・普及を進めていく

2020.11現在の認定事業者数 128事業所



魅力ある企業の商品やサービスが誕生

企業・団体・行政が「幸せます」を使用するには審査会(月1回開催)の認定が必要

「幸せます」を活用した、オリジナリティ溢れ魅力ある商品やサービスが登場

(商品開発事例)

縁起の良い贈り物
「幸せます赤飯」



農薬、化学肥料、動物性有機肥料や堆肥などを一切使わない自然栽培で作った鮮米を使用して、小豆をセットにした「幸せます赤飯」を開発。披露宴の引出物やお食い初め、内祝、開店祝いなどで購入される。

(取り組みの効果)

企業内に商品開発に取り組む風土が醸成でき企業価値の向上に繋がられた

(サービス事例)

通学自転車をしっかりサポート
「3年間幸せます保証」



購入された中高生用の通学自転車すべてに、3年間の基本点検整備とパンク修理を無料で受けられる「幸せます保証カード」を発行。地域の安心・快適な通学をしっかりサポートすると好評。

(取り組みの効果)

営業がしやすくなり、また、地域密着度が更に増したことで売上増加に繋がる

②防府商工会議所・防府市中小企業サポートセンターによる小規模事業者持続化補助金等、販路開拓に資する補助制度を活用した I T 活用支援

当所指導員および防府市中小企業サポートセンターが連携し、地域資源・地域ブランド等を小規模事業者の自社商品・サービスなどに取り入れ、新たな商品開発、販路拡大を行うにあたり、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金といった補助制度を活用した新商品・サービスの販路開拓を支援する。

販路開拓手法としては、ポスティング、広告等の他、E C サイト立ち上げ、S N S 広告出稿によるランディングページへの誘導など I T ・デジタルツールを活用した様々な手法があり、小規模事業者も積極的に取り入れていく必要がある。そうした検討を事業者が行うにあたり、より専門性の高い支援が必要な際には、ミラサポ・エキスパートバンクなどの専門家の活用、関係各機関との連携により行うものとする。

③商談会「ビジネスドラフトやまぐち」(B to B)

山口県内 1 4 商工会議所と商工会が共同で開催している商談会ビジネスドラフトやまぐち(令和元年度 商談参加企業数 1 5 9 社、商談件数 2 1 7 件)に当所管内の小規模事業者の出展に向けた支援を実施し、事業者向けの自社商品・サービスなどの提案営業を行うことで、新たな販路の拡大を行う。

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

〔現状〕 経営発達支援事業を含む、小規模事業者支援について、支援回数、支援分野などについての報告を行っているが、より効果の高い支援内容や支援の満足度などについての報告が必要であるとの指摘があった。

「課題」 支援による売上、利益率向上の有無も重要な要素であるが、支援による満足度、ニーズとそれらを受けた、事業実施にあたっての現状分析、取り組むべき課題の抽出をさらに行っていく必要がある。当所では経営支援経験年数、経験数の少ない職員が増えており、経営分析や事業計画策定支援に携われる職員を増やすことが必要である。本計画によって、経営指導員・補助員等組織全体で支援を行っていく機運を醸成して伴走型の線を行っていくことが必要である。

(2) 事業内容

中小企業診断士等の外部有識者、防府市商工振興課担当者、法定経営指導員からなる事業評価委員会を年 1 回開催し、経営発達支援計画の実施状況、成果の評価及び見直し案の提示を行う。進捗状況等について、支援計画に位置づけた個別事業の状況・検証と評価を行う。

上記会議での評価・見直し案を受けて、防府商工会議所 正副会頭会議において、評価・見直しの方針を決定し、承認を受ける。

事業の成果並びに評価・見直しの結果は防府商工会議所ホームページ(<https://www.h-c.or.jp>)で計画期間中公表する

9. 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〕 日本商工会議所、山口県商工会議所連合会の指導員研修、中小企業大学校などの専門研修に経営指導員・補助員等は参加し、資質の向上を図っているが、個々に経営支援を行っていたため、組織全体で経営課題、効果的な支援事例についてのノウハウを共有する仕組みがなかった。

〔課題〕 当所では経営支援経験年数、経験数の少ない職員が増えており、相談内容也多岐にわたることから、経営分析や事業計画策定支援に携われる職員を増やすことが必要である。本計画によって、経営指導員・補助員・一般職員等組織全体で支援を行っていく体制を構築し、伴走型の支援を行っていくことが必要である。

(2) 事業内容

①外部研修会への積極的な参加・活用

- ・経営状況の分析・事業計画策定等の経営支援能力の向上を図るため、中小企業大学校中小企業支援担当者研修（基礎研修（約1ヶ月）、専門研修（短期））に経営指導員・補助員・一般職員を計画的に年1回以上参加させ、企業に対する高度な経営支援の手法を集中的に学ぶことにより、的確な経営支援・指導に結びつける。
- ・金融支援のための経営支援能力の向上を図るため、日本商工会議所主催のマル経等基礎研修会に参加して基礎的能力の向上を図り、金融支援・指導に結びつける。
- ・県商工会議所連合会が開催する経営指導員・補助員・一般職員などの机上研修、先進地視察研修に参加し知識・視野を広げて経営支援能力の向上を図る。
- ・山口県経営金融課が開催する「経営指導員パワーアップ研修」に経営指導員を参加させ、支援ノウハウ、支援施策などの情報を取得する事で、的確な経営支援・指導に結びつける

②OJTによる研修の開催

外部専門家を講師に迎え、事業計画策定や人手不足に対応するクラウド会計・デジタル化・IT活用、などの研修会を所内で開催し、一般職員も参加して経営支援能力の向上を図る

③組織内での支援ノウハウの共有

前述の、「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」や、上記(1)の外部研修会へ参加した経営指導員・補助員による研修内容等の報告会を一般職員も交えて開催して支援ノウハウの共有を図るとともに、支援先の経営課題について経営指導員・補助員による検討会を開催して情報を共有し、支援の方向性や支援方法等について意見を交わすことで、個々の職員のスキルアップや支援能力の平準化、経営支援能力の向上に努める。

④専門家の活用による支援ノウハウの習得

当所では対応できない専門的な課題について専門家を活用する際には、経営指導員・補助員が同席して支援ノウハウ等の習得によるスキルアップに努める。

10. 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〕 関係機関との連携・情報共有を図り効果的な支援につなげるため、行政・関係機関・団体が行う各種会議・連絡会などに出席し、支援の現状、施策の活用状況、支援ノウハウ等について情報交換を行っているが、担当職員だけの出席となり、指導員を中心とした職員全体へのフィードバック、支援ノウハウの向上が十分に行われていない。

「課題」 支援ノウハウ、支援策なども都度変化をしており、対応していくためには指導員個人のスキルだけでなく、組織としてのスキル向上を図っていかなければならない。そのためには、先進的な取り組みに加えて、組織としての支援力向上を行っている他の商工会議所との情報交換、連携強化や、診断士協会など支援専門家との連携強化を行い、当所全体としての支援ノウハウの蓄積、支援力を強化することが必要である。

(2) 事業内容

①防府市との情報交換会（年２回）

管内小規模事業者等の現状や動向、要望等について、双方の支援担当者同士の情報交換を行い、支援の方向性や施策のあり方について、効果的な支援につなげる。

②市内金融機関、山口県信用保証協会との情報交換会（年１回）

防府市中小企業振興資金融資制度を取り扱っている市内金融機関、山口県信用保証協会、防府市商工振興課との情報交換会を行い、当所および防府市の施策や各種補助金などの情報提供の他、制度融資の現状、中小・小規模事業者等の現状について、情報交換・意見交換を行うことにより、より多くの事業者への情報提供、関係機関が連携してそれぞれの立場からの事業者支援に結びつける。

③日本政策金融公庫山口支店国民生活事業との情報交換会（年１回）

マル経融資制度や政策金融公庫の制度融資全般の現状・支援状況や、創業・小規模事業者支援の現状、状況などについて情報交換・情報共有を行い、連携を図ることで効果的な支援につなげる。

④山口県事業承継ネットワーク会議への出席（年２回）

県内中小企業の事業承継に関する現状と支援機関等の制作や支援ツールに関する情報を共有し、後継者不在等の課題と課題を抱える県内中小企業に対し適切な支援を提供するとともに支援機関等の連携強化を図るため、山口県、（公団）やまぐち産業振興財団、商工会議所、商工会、中小企業団体中央会、金融機関、士業等専門家、山口県よろず支援拠点、山口県事業引継ぎ支援センターを構成員とした「山口県事業承継ネットワーク会議」に当所も参加している。事業承継の現状や、支援事例などについて情報を共有し、連携を図り効果的な支援につなげて、管内の事業者の円滑な事業承継の支援にあたる。

1 1. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

(1) 現状と課題

〔現状〕 自動車関連企業を中心とした製造業・関連事業所が多く集積しており、従業員のほとんどは防府市内に在住している。一方で小売・サービス業の割合は低く、さらに中心商店街においては店舗数の減少に歯止めがかからず、空き地・空き店舗など低利用地が多く所在する。

〔課題〕 若年層の定着の観点からも、地域の特色を活かした魅力ある産業・事業者が必要とされている。中心部においては低利用地の活用も含めた抜本的な利用促進、活性化策が必要とされている。後継者不足による小規模事業者の廃業による事業者数減少も大きな課題であり、円滑な事業承継・マッチングに向けた仕組み作りがひいては地域経済活性化の観点からも必要とされている。

(2) 事業内容

①防府市中心市街地活性化協議会の開催（年1回）

防府市の中心市街地が抱える空き店舗増加、土地利用、エリアマネジメントなどといった諸課題について、行政、商店街関係者の他、商業、工業、サービス業、旅客事業者、自治会など関係する民間事業者・団体などからテーマ別に協議を行い、まちの顔である中心市街地の今後のあり方について協議・まちのビジョン作りを行う協議会を開催し、連携協力して事業検討および実施に向けた取り組みを行うことで、中心市街地の活性化および地域経済の活性化を図る。当所は協議会の事務局を担っている。

②幸せますフェスタ実行委員会の開催（総会年1回、その他イベント部会を随時開催）

一年を通じた防府市における大規模集客イベント（中心市街地フリーマーケット、夏まつり、花回廊、女神輿など主催者発表1万人以上の事業）の実施にあたり、企業・まちづくり団体・観光団体などからなる「幸せますフェスタ実行委員会」の事務局を市と共同で担っている。効果的な事業実施に向けて本委員会を運営し、事業実施を行うことで、市内外からの来街者の呼び込みおよび防府市内における購買・消費に結びつけることで地域経済の活性化を図る。

③防府市観光推進協議会への参画（年1回）

防府市の定める観光振興基本計画の推進にあたり、学識経験者、地元経済団体、観光関係団体、観光関連事業者等からなる防府市観光推進協議会に当所も参画している。

引き続き防府市や関係団体と連携しながら、地元経済団体の立場から、地域経済の活性化に結びつく観光推進のあり方について提言を行うことで、効果的な観光施策の立案・実行に結びつけたい。

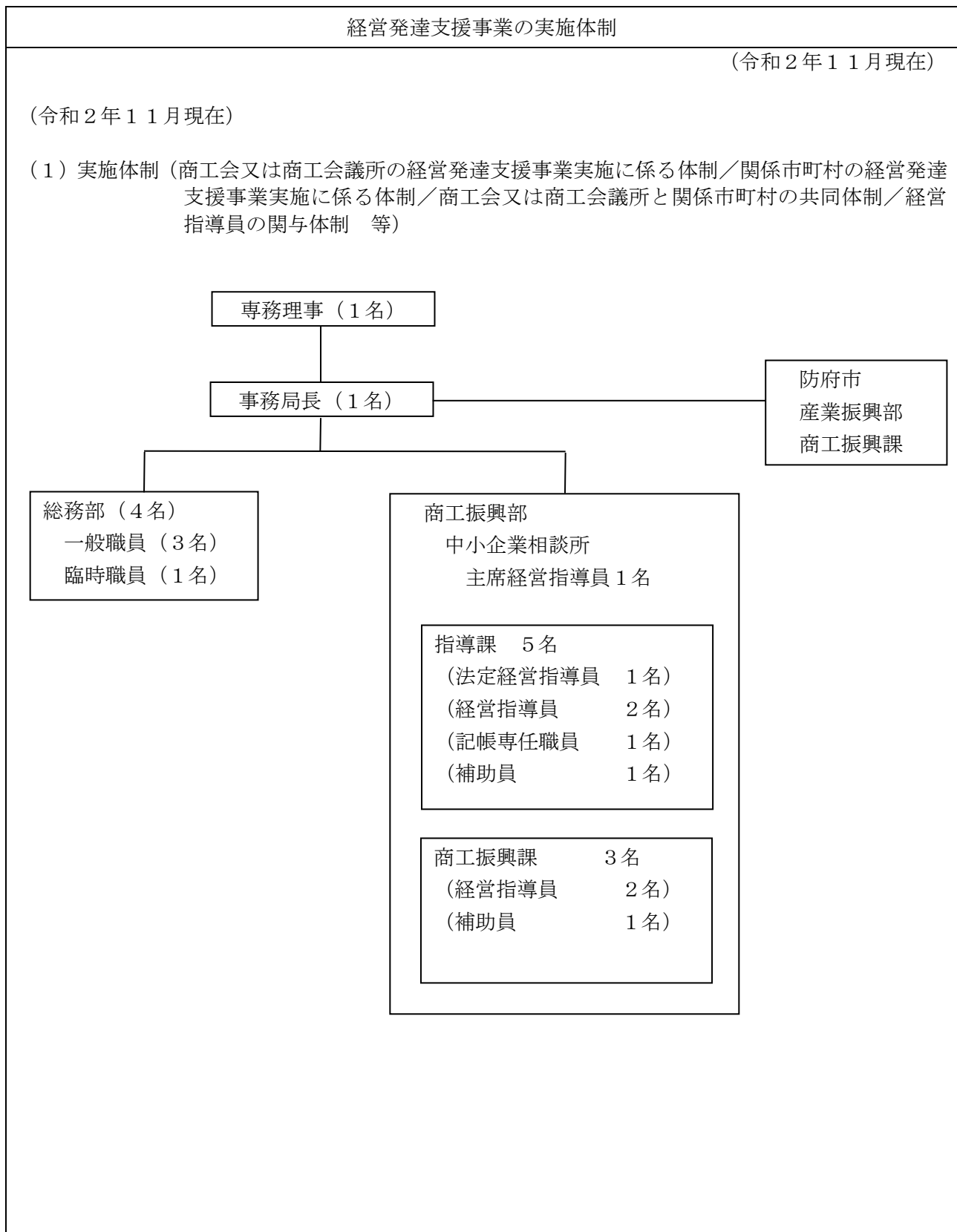
④防府市中小企業振興会議への参画（年2回）

防府市の定める中小企業振興基本計画の実施にあたり、学識経験者、経済団体、中小小規模事業者などからなる防府市中小企業振興会議に当所も参画している。

中小・小規模事業者支援機関の立場から、事業者の現状、ニーズ、必要とされる支援・制度のあり方などについて提言を行うことで、効果的な防府市内における中小・小規模事業者向け施策の立案・実行に結びつけたい。

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

□氏名：山本 進

□連絡先：防府商工会議所 TEL0835-22-4352

②当該経営指導員による情報の提供及び助言（手段、頻度 等）

経営発達支援事業の実施・実施に係わる指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①商工会／商工会議所

〒747-00387

山口県防府市八王子 2-8-9

防府商工会議所 商工振興部・指導課

TEL0835-22-4352 FAX0835-22-4763 E-mail hofu@h-c.or.jp

②関係市町村

〒747-0809

山口県防府市寿町 7-1

防府市産業振興部商工振興課

TEL0835-25-2147 FAX0835-25-2364 E-mail shoukou@city.hofu.yamaguchi.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	36,069	36,069	36,069	36,069	36,069
○小規模事業者経営支援事業費	19,400	19,400	19,400	19,400	19,400
○中小企業サポートセンター事業費	8,367	8,367	8,367	8,367	8,367
○まちづくり事業費	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
○経営安定事業費	302	302	302	302	302
○活性化協議会	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500

(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、国補助金、山口県交付金、山口県補助金、防府市補助金・委託費

(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	