

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	萩商工会議所（法人番号 1250005004846） 萩市（地方公共団体コード 352047）
実施期間	2023/04/01 ～ 2028/03/31
目標	経営発達支援事業の目標 地域への裨益目標： 管内事業所数、従業者数の維持 小規模事業者を想定した目標： ①経営状況分析支援／【目標】分析支援事業者数 5 0 者 ②事業計画策定支援／【目標】策定支援事業者数 3 0 者 ③創業計画策定支援／【目標】策定支援事業者数 5 者 中長期的な振興目標： ①地域資源を活かした観光振興の推進 ②萩ブランド化の推進並びに特産品の販路開拓による地域経済の活性化 ③地場産業の育成並びに優れた技術、伝統、技能等の支援による雇用創出
事業内容	I．経営発達支援事業の内容 1. 地域経済動向調査に関すること ・萩市企業景況調査をはじめ各種経済動向調査の実施と活用 2. 需要動向調査に関すること ・観光産業に関わる動向調査 ・特産品販売事業に関わる動向調査 ・その他の業種に関わる動向調査 3. 経営状況の分析に関すること ・経営分析を行う事業者の発掘 ・経営分析の手法 ・成果の活用 4. 事業計画の策定支援 ・D X推進セミナーの開催 ・I T専門家派遣の実施 ・事業計画策定支援の実施 ・創業セミナー開催

	・創業計画策定支援の実施 5. 事業計画策定後の実施支援 ・事業計画策定後の事業者に、年に1度「フォローアップ」の実施 ・重点支援先を設定し、四半期に1度「フォローアップ」の実施 6. 新たな需要の開拓支援 ・イベント開催や新規需要開拓支援 ・商談会・展示会の開催や参加による新規需要開拓支援
連絡先	萩商工会議所 〒758-0047 山口県 萩市 東田町19番地4 TEL:0838-25-3333 FAX:0838-25-3436 e-mail:hagi-cci@haginet.ne.jp 萩市 商工観光部 商工振興課 〒758-0041 山口県 萩市 江向510番地 TEL:0838-25-3131 FAX:0838-25-3420

1. 経営発達支援事業の目標

当地域の特色

現在の萩市一帯は、古くは日本書紀にも見られる長門国の五郡の一つ「阿武郡」として栄えた歴史的背景を持つ。慶長9年（1604）、居城を広島から萩に移した毛利輝元が、三角州に城下町を建設し、260年間にわたり毛利氏36万石の城下町として発展を遂げた。そして明治に入り、萩藩は山口藩となり、廃藩置県によって現在の山口県が誕生。明治22年（1889）には、阿武郡内に22の町村が生まれる「明治の大合併」が行われた。さらに昭和30年（1955）には「昭和の大合併」があり、この二つの市町村合併を経て、現在の萩市の基となった旧萩市・川上村・田万川町・むつみ村・須佐町・旭村・福栄村が編成され、平成17年（2005）、この1市2町4村が合併し、新「萩市」となり現在に至る。

萩商工会議所は、市町村合併前の旧萩市が管轄地域で、毛利藩が萩城を築城して城下町として栄えた三角州内と、その周辺地域の事業者の支援をおこなっている。

当地域内では、歴史的背景を色濃く残す町並みが現存していることから、観光産業が発展している。また、北側が海に面しているため、水産業が盛んであり、それに関わる流通体系には仲買業や飲食店をはじめ多くの事業者が関わっている。

萩市は、吉田松陰・木戸孝允・高杉晋作などの逸材を輩出した明治維新胎動の地として全国的に知られており、歴史的街並みや景観、文化財、史跡に富んでいることから、「江戸時代の地図がそのまま使える町」とも呼ばれ、多くの人に愛されている。平成27年には「明治維新の産業革命遺産」として萩市内にある5つの構成資産が世界遺産登録され、最盛期に比べると観光客数は減ったものの、現在でも多くの観光客が訪れる。また、自然に恵まれた環境を有するため、漁業や農業も発達しているほか、古くから茶の湯の代表的な焼き物として知られる萩焼の産地であり、現在も多くの窯元が存在する。



山口県北部位置に所在



明治日本の産業革命遺産『松下村塾』

1. 萩市の現状・課題

①萩市の人口

本市の人口は、昭和15年(1940)から昭和25年(1950)の10年間で約2万人増加し、昭和30年(1955)に97,744人のピークを迎えた。その後、高度経済成長期に都市部への転出(若年層の就職等)により昭和45年(1970)には約78,000人に減少した。第2次ベビーブーム(昭和46年～昭和49年)の到来により、一旦微減傾向となったが、その後も減少傾向は変わらず、令和2年(2020)の国勢調査では44,626人となり、令和4年10月現在では42,809人である。ピーク時から半数以上減少し、本格的な人口減少局面を迎えている。

また、世帯当たり人員も減少を続けており、一世帯当たりの平均人数については、平成22年で2.41人であったのが、令和4年では2.18人となっており、核家族や一人暮らしの高齢者が増加していることが伺える。

年齢別人口の割合は、平成17年度、0～14歳が約12%、15～64歳が約57%、65歳以上が約32%だったものが、令和2年度は0～14歳が約8.8%、15～64歳が約47.1%、65歳以上が約44.1%と少子高齢化が進んでいることがわかる。

②萩市の地域資源

萩市は、自然に恵まれた環境を有するため、漁業や農業が発達しており、豊富な資源が流通している。また、それらの資源を生かした加工品等も多く、焼拔かまぼこをはじめとする多くの特産品があり、全国的に有名な商品も多い。しかし、農業・漁業とも就業者数、世帯数とも減少傾向にあるほか、少子化による後継者不足等で高齢化が進行しており、今後、生産規模の縮小が懸念されている。

また、「一楽二萩三唐津」と謳われるほど知名度が高く、茶人に好まれる器が特徴の萩焼の産地である他、夏みかんや萩ガラス、地酒、地ビール等、地域色豊かな特産品が多くある。

しかし、人口減少等による地域需要が減少しつつあることと、これらを製造・販売する事業者の大半が小規模事業者であることから、流通経路や規模が小さく、新たな販路の拡大やブランド化による地域外への知名度の向上が求められている。

③萩市の商工業

人口推移と同様に、年々減少が続いており、国が実施する経済センサス基礎調査によると、市内の商工業者数は、平成21年(2009)が3,012事業所(内小規模事業者2,544)だったものが、平成26年(2014)は2,705事業所(内小規模事業者数2,199)に減少している。

主な要因としては、人口減少や長引く景気低迷、大型店との競合、経営者の高齢化と後継者不足等が挙げられる。また、中心商業地の既存商店街においても、空き店舗がみられるようになってきており、再び賑わいを創出することが課題となっている。

④萩市の観光

萩市は、美しい自然に囲まれた城下町のたたずまい、明治維新ゆかりの史跡等数多くの文化財に恵まれ、重要伝統的建造物群保存地区に市内4か所が選定されている。さらに、平成13年（2001）に環境省の、「かおり風景100選」にも選ばれた夏みかんと土塀、武家屋敷の織り成す風物と市内に散在する萩焼の窯元は、萩の情緒をより一層魅力的なものにしている。また、海岸線は長門市の青海島とともに、北長門海岸国定公園に指定されており、日本海に点在する大小の島々と海岸線の美を一望できる笠山など景観に恵まれている。その他、萩博物館、歴史資料館や萩アクティビティパーク、須佐湾エコロジーキャンプ場をはじめとするキャンプ場、むつみ昆虫王国、観光農園などの観光施設、西日本最多の7カ所の特色ある道の駅が整備され、その上、海の幸、山の幸、川の幸などの豊富な食材がある。

このように、自然の作り出した美しい景観と明治維新胎動の舞台となった町並み、豊富な食材に恵まれたこの萩は、全国的にも有名な観光地であり、毎年全国から多くの観光客が訪れる「観光の町、萩」として知られている。萩市を訪れる観光客の総数は、平成19年（2007）以降は増減を繰り返し、わずかながら減少傾向にあったが、平成27年（2015）7月に「明治日本の産業革命遺産」として世界文化遺産に登録されたこともあり、平成27年（2015）は300万人を超える観光客数となった。平成29年3月には、萩藩校明倫館跡地に建つ旧明倫小学校を、観光の起点「萩・明倫学舎」として保存整備した。萩藩校明倫館の伝統を受け継ぐ歴史ある校舎で、藩校や世界遺産などの展示資料により、萩の歴史、文化、自然を学ぶことができる。

また、平成30年9月には、“大地と人のつながり”をキーワードに「地球の視点で『萩らしさ』が“見える”“伝わる”まち」をビジョンに掲げ、日本ジオパークネットワーク正会員加盟が認定された。

しかしながら、観光業は令和2年より新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、大幅に衰退し、萩市は観光産業が中心の街であるため、地域の経済活性化を図るためには観光振興を推進し、観光客をはじめとする交流人口をいかに増加させていくかが課題となる。

⑤地域の取り組み

こうした厳しい現状の中、萩市では平成27年（2015）に5ヶ年計画の「萩市総合戦略」を策定し、課題解決に取り組んできた。また令和2年（2020）からは、令和6年（2024）までの「第2期萩市総合戦略」を策定した。第2期萩市総合戦略は、第1期萩市総合戦略の検証を踏まえ、地方創生の諸政策を再構築し、国・山口県の総合戦略を勘案しつつ、萩市の実情に応じた実践的な計画として策定し、実行性のある地方創生の取組を図るものであり、市民一人ひとりが「暮らしの豊かさ」を実感できる事を目指している。

当所においても、「萩市総合戦略」に則して、観光振興に取り組んできたほか、地域資源を活かした地場産業の振興や、地域で頑張っている中小企業を支援し、設備投資・雇用の促進を図ってきた。また、地域経済を縮小させる少子高齢化・人口減少問題に対しては行政と協力し、若者の出会いの場を設けるなどの事業を展開してきた。

また、当地域では、小規模事業者が大半を占めており、「小規模基本法」および「小規模支援法」が成立されたことも背景として、当所の果たすべき役割が一層重要となっている。これまでは、観光振興策等において行政と協力した取り組み等を行ってきたが、それに加えて個社支援を軸とした販路開拓や経営革新等の支援を強化していくことが当面の課題となっている。

2. 中長期的な振興のあり方

これらを踏まえ、萩市が策定した萩市総合戦略の方針と同調しながら、地域経済に活力を与えるために、現状の課題解決を図る取り組みを行っていく。

前項の通り、萩地域は小規模事業者が大半を占めることから、伴走型の個社支援を中心に各事業者の発展を支援し、地域産業の活性化を図る。

そこで、10年後を踏まえた小規模事業者の中長期的な振興のあり方を、以下の3項目に示し、目標達成に向けて地域事業者への支援を展開し、事業の波及効果を小規模事業者へ浸透させる。これを実現するため、他の支援機関とのネットワークや、経営資源を有効に活用するとともに、当所職員の資質向上を図ることで支援能力も向上させる。

3. 経営発達計画支援事業の目標（実施期間3～5年）

1) 地域への裨益目標

①管内事業所数、従業者数の維持

地域の発展には、活力の基盤となる小規模事業者の事業継続と発展及び、地域での事業者数・就業者数の維持が不可欠である。事業所の減少を食い止めるため、「創業支援」及び「事業承継支援」に取り組み、就業者数の維持に関しては、人材不足に悩む地域企業への就職支援を行う。

	基準年	令和10年3月末
管内商工業者数	2, 1 2 7	現状維持
管内小規模事業者数	1, 7 3 6	現状維持
市内事業者数(公務除く)	3, 2 8 9	現状維持
市内従業員数(公務除く)	2 1, 6 4 5	現状維持

※基準年は、平成26年経済センサス基礎調査

2) 小規模事業者を想定した目標

地域の現状と課題、萩商工会議所の役割を踏まえ、県・市の行政機関や団体、地域の金融機関、その他支援機関と連携し、数値目標に向かって、職員が一丸となって取り組み、小規模事業者の経営力、技術力向上、販売促進等を支援する。

①経営状況分析支援

【数値目標(年間)】 50者

②事業計画策定支援

【数値目標(年間)】 30者

③創業計画策定支援

【数値目標(年間)】 5者

3) 中長期的な商業振興目標

当所の事業は多岐にわたっているが、中長期的な商業振興目標として以下について重点的に取り組む。

また、これらについて、経営資源が乏しく企業体力が弱い中小・小規模企業の経営基盤強化と成長発展を図るべく、日々の経営相談充実はもちろんのこと、職員による巡回指導の強化、各種情報提供を積極的に実行し、関係機関と連携して総合的な経営基盤支援事業を行う。

①地域資源を活かした観光振興の推進

観光振興においては、行政が策定した施策と同調し、市内の関係機関や団体と協力しながら課題解決をすすめていく。「萩の”おたから”を活かした協働によるまちづくり・観光地づくり」の実現に向け、歴史やまちなみ、四季折々の花や自然、豊富な食材など、萩ならではの観光資源を活用し、観光振興の推進に取り組む。

また、多様化する観光ニーズに対応するため、各関係機関と連携し、世界文化遺産や4つの伝建地区及び文化財施設等を活用したユニークベニユーの取組、SNSを活用した効果的な情報発信やおもてなしなど、魅力ある観光地づくりに努める。

②萩ブランド化の推進並びに特産品の販路開拓による地域経済の活性化

当地域の豊富な農水産品には、地域に流通している食材の中でも、まだ知名度の低いものや流通量が少ないものが多く存在する。特に水産資源に関しては、萩市で水揚げされる魚種は250種にも及び、全国的に知名度が高い魚種はさほど多くない。こうした日の当たらない魚種に目を向け、新商品の開発や、食材そのもののブランド開発等を支援し、地場産品の魅力を向上させる。

また、萩焼や萩ガラス、地酒、夏みかんなど、特色のある産品も豊富にあることから、これらをブラッシュアップさせることで競争力を向上させる。同時に、販路の開拓も必要であることから、小規模事業者を中心に地場産業への支援に注力する。これには、販路開拓や経営革新支援、国等の補助事業の活用等を行い、個社支援を実施し、小規模事業者のビジネスモデルの再構築を支援する。

③地場産業の育成並びに優れた技術、伝統、技能等の支援による雇用創出

当地域における商工業を取り巻く環境は、少子高齢化・人口減少、消費構造・流通構造の変化に伴い大きく変化している。各業種の経営環境は、年々厳しさが増しており、地域に活力を呼び戻すためには、地場産業への支援と人材の育成及び雇用創出が求められている。

このような環境下、地域の賑わいを取り戻すため、行政や関係団体と連携し、地場産業の育成並びに優れた技術、伝統、技能等の支援などを積極的に展開する。

地域の流通が活発化するためには、これらの支援は多分野になるため、補助事業等を活用しながら、個者支援を軸に取り組んでいく。

2. 経営発達支援事業実施期間、目標の達成方針

1. 経営発達支援事業の実施期間

令和5年4月1日～令和10年3月31日

2. 目標達成に向けた方針

1) 地域への裨益目標

①管内事業所数、従業者数の維持

- ・個別事業者に伴走型でより質の高い支援を行い、事業を継続できるよう目指す。
- ・創業・新産業創出の支援を行い、新規創業者数の増加を図る。
- ・事業承継の支援を行い、地域経済の衰退や雇用機会の喪失を防ぐ。
- ・人材不足に悩む地域企業への就職支援を行い、地域内での就業者数を維持する。

2) 小規模事業者を想定した目標

①経営状況分析支援

- ・小規模事業者の経営状況の把握に努め、決算資料やヒアリングに基づき経営分析を行い、事業計画策定の資料とする。

②事業計画策定支援

- ・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。

③創業計画策定支援

- ・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。
- ・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に、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。

2) 中長期的な商業振興目標

①地域資源を活かした観光振興の推進

- ・歴史やまちなみ、四季折々の花や自然、豊富な食材など、萩ならではの観光資源を活用し、観光振興の推進に取り組む。
- ・各関係機関と連携し、世界文化遺産や4つの伝建地区及び文化財施設等を活用したユニークベニューの取組、SNSを活用した効果的な情報発信やおもてなしなど、魅力ある観光地づくりに努める。

②萩ブランド化の推進並びに特産品の販路開拓による地域経済の活性化

- ・新商品の開発や、食材そのもののブランド開発等を支援し、地場産品の魅力を向上させる。
- ・特色のある産品をブラッシュアップし、競争力を向上させる。
- ・地場産業への支援に注力し、小規模事業者のビジネスモデルの再構築を支援する。

③地場産業の育成並びに優れた技術、伝統、技能等の支援による雇用創出

- ・行政や関係団体と連携し、地場産業の育成並びに優れた技術、伝統、技能等の支援などを積極的に展開する。
- ・補助事業等を活用しながら、個者支援を軸に取り組んでいく。

3. 地域の経済動向調査に関すること

(現状と課題)

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いる。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るため、この調査結果を整理するとともに、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。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、当所が運営する情報発信サイトを利用して多くの事業者へ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。景況調査は会報やwebに結果を掲載し、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勧奨を行う。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もらうことを目的に調査。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令和8年2月郵送(郵送により調査票を回収)、令和8年(2026)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、自動車の通行量

調査手法／令和6年(2024)及び令和9年(2027)(時期未定)

平日、休日(日曜日)各1日(10時～17時)の通行量をカウント

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を中心に情報収集

(目 標) 公表回数

項 目	公表方法	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
萩市企業景況調査	HP 掲載 会報掲載	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	HP 掲載 会報掲載	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	HP 掲載	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	HP 掲載	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	HP 掲載	3 年毎	—	—	1 回	—	—
市内中心商店街 通行量調査	HP 掲載	3 年毎	—	1 回	—	—	1 回
補助金等活用調査	HP 掲載	随時	随時	随時	随時	随時	随時

4. 需要動向調査に関すること

(現状と課題)

小規模事業者は需要動向に関する情報収集力が弱く、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、事業者にも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。

- ・(一社)萩市観光協会が実施する、「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)
- ・山口県観光スポーツ文化政策課が実施する、「山口県の宿泊者及び観光客の動向」
(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する。

- ・地域イベントにおけるアンケート調査(萩焼まつり、萩・田町萩焼まつり)

【実施項目】

調査目的	顧客(消費者・観光客)のニーズや市場の動向を探るため、「萩焼まつり」・「萩・田町萩焼まつり」の会場内でアンケートを実施。
活用方法	調査結果を事業者に直接提供し、商品ラインナップや改良に活用するとともに、事業計画策定や見直しと合わせて収益増加に約立てる。
調査内容	・顧客属性(住所・年代等) ・デザイン ・価格帯 ・意見・要望等
調査手段	会場内において、職員等が顧客に対して調査を実施する。

③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 情報などを通じて、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、経営指導員等が意見を沿えて、該当事業所に直接説明する。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。

項 目	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
観光産業に関わる 調査対象事業者数	—	4 者	4 者	5 者	5 者	5 者
特産品販売に関する 調査対象事業者数	—	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者
その他の業種に関わる 調査対象事業者数	—	2 者	2 者	3 者	3 者	3 者

5. 経営状況の分析等に関すること

(現状と課題)

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いる。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を構築する。

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経営分析を行う事業者の発掘

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。

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）

③成果の活用

分析結果は、当該事業者フィードバックし、事業計画策定に活用する。分析結果をデータベース化し内部共有することで、経営指導員等のスキルアップに活用する。

(目 標)

項 目	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
経営分析事業者数	33者	40者	40者	50者	50者	50者

6. 事業計画策定支援に関すること

(現状と課題)

現状では、各種セミナーや巡回指導を通じ、事業計画、創業計画、経営革新計画等の策定支援に取り組んでいるが、補助金申請に必要な等の理由により、策定しているケースが多く、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していない状況である。経営分析により抽出された経営上の問題点に対しての改善・実行する事業計画を策定するために、地域の経済動向調査等の結果を踏まえ、経営指導員等が事業計画策定の意義や重要性の説明を行い支援する。ケースに応じて、金融機関等と連携して金融支援を行う。

(支援に対する考え方)

事業計画策定の前段階として、小規模事業者の競争力の維持・強化のため、D X推進を支援する「D X関連の活用事例」・「各種情報ツールの紹介」等のセミナーを開催する。具体的にD Xの取り組みを事業計画に反映させる事業者に対しては、専門家派遣等を活用して継続支援を行う。

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。また、事業計画策定の意義や重要性の認識のため、巡回指導を行い事業計画策定の関心を高める指導を行う。

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の策定を支援する。

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。

創業に関する事業計画策定支援に対して、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。

(事業内容)

①D X推進セミナーの開催

【支援対象】管内の小規模事業者

【募集方法】当所会報・HP

【開催回数】年1～2回

【カリキュラム】「D X関連の活用事例」・「各種情報ツールの紹介」等

【参加者】10名程度(1開催当たり)

②I T専門家派遣の実施

【支援対象】D X推進セミナー参加者

【募集方法】D X推進セミナー参加者に対し継続支援し、I T専門家の派遣の案内をする。

【派遣回数】年3～5回

③事業計画策定支援の実施

【支援対象】経営分析を実施した事業者等

【支援手法】経営指導員等が担当で張り付き、必要な場合は専門家派遣等を活用して確実に事業計画の策定につなげる。

④創業セミナーの開催

【支援対象】 創業予定者

【募集方法】 当所会報・HP・地域タウン誌へ広告掲載

【開催回数】 年1回

【カリキュラム】「創業に必要な基礎知識」・「創業計画書策定」等

【参加者】 10名程度(1開催当たり)

⑤創業計画策定支援の実施

【支援対象】 創業セミナー参加者および創業相談者

【支援手法】 経営指導員等が担当で張り付き、必要な場合は専門家派遣等を活用して確実に創業計画の策定につなげる。

(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	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
①DX推進セミナー	—	1回	1回	2回	2回	2回
②IT専門家派遣	—	3回	3回	5回	5回	5回
③事業計画策定事業者数	24者	24者	24者	30者	30者	30者
④創業セミナー開催	1回	1回	1回	1回	1回	1回
⑤創業計画策定事業者数	3者	4者	4者	5者	5者	5者

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(現状と課題)

現状では、計画実施に当たって、事業所求めに応じて、経営指導員等が支援を行っている。事業計画策定に取り組む事業者に対して、事業者任せになり十分なフォローアップができていない。また、事業計画策定後の具体的な進捗状況や売上等が掴めていないケースが多い。

(支援に対する考え方)

当該年度を含む過去3年以内に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。(※事業計画策定事業者数24者:令和3年)

また、重点支援先を設定し、より専門的な案件は専門家を派遣し支援を行う。場合によっては金融機関と連携した金融支援を行う。

(事業内容)

①当該年度を含む過去3年以内に事業計画の策定を支援した事業者に対し、年に1度はフォローアップを行い、進捗状況の確認を行う。進捗状況が思わしくない事業所(事業計画との間にズレが生じていると判断される事業所)については、フォローアップの頻度を上げ、課題解決を支援する。

②支援対象事業所の中から、事業計画の進捗状況、事業者の熱意等を考慮して、重点支援先(経営指導員が1名あたり3～4者程度)を選定し、四半期に1度、定期的に訪問を実施し、進捗状況の確認を行う。進捗状況が思わしくない事業所(事業計画との間にズレが生じていると判断される事業所)については、外部専門家の派遣等を活用し、原因および対応方を検討し、課題解決を支援する。

(目 標)

項 目	現状	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度
フォローアップ 対象事業所数	72者	72者	72者	78者	84者	90者
頻度(延回数)	60回	108回	108回	126回	132回	138回
売上増加事業者数	—	24者	24者	26者	28者	30者
重点支援先事業者数	—	12者	12者	16者	16者	16者
重点支援先頻度(延回数)	—	48回	48回	64回	64回	64回
売上増加事業者数 (重点支援先)	—	6者	6者	8者	8者	8者
利益率3%以上増加の 事業者数(重点支援先)	—	4者	4者	4者	4者	4者

※フォローアップ頻度

重点支援先は四半期に1度、その他支援先は年1回フォローアップを実施する。

8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

(現状と課題)

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60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、萩焼業者を一堂に集め、「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)

来場者・売上のピークはそれぞれ平成11年(1999)79,000人、平成16年(2004)7,327万円である。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り、近年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、一斉に集合しての開催はできていない状況である。

今後はウィズコロナ・アフターコロナの中、開催はできる予定だが、過去の来場実績から効果的な周知を行い、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。

併せて、DXに向けた取り組みとして、「SNSを利用した情報発信」「各種ツールを活用した顧客管理」等のIT活用による営業・販路開拓に関するセミナーの開催や相談対応を行う。

(目 標)

項 目	現状	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
対象事業者数	—	4 7 者	4 8 者	4 8 者	4 9 者	5 0 者
来場者数(千人)	—	2 9 . 0	3 0 . 5	3 1 . 0	3 1 . 5	3 2 . 2
アウトカム売上目標 (万円)	—	5 0 2 1	5 1 1 9	5 2 1 8	5 3 1 6	5 4 1 5
1 社あたりの売上目標 (万円)	—	1 0 6	1 0 6	1 0 8	1 0 8	1 0 8
I T活用による営業・販 路開拓に関する 세미나	—	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
I T活用による営業・販 路開拓に関する個別相 談	—	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(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商工会議所および県商工会連合会が共同で実施する商談会「ビジネスドラフトやまぐちWEB版」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提供に提供する。

(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っていく。

(目 標)

項 目	現状	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
対象事業者数	4 者	1 0 者	1 2 者	1 5 者	1 7 者	2 0 者
商談件数	—	5 件	6 件	7 件	8 件	1 0 件
商談成立件数	—	3 件	4 件	5 件	6 件	7 件

9. 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

(現状と課題)

年1回、外部有識者に本計画の事業実施状況を報告し、評価を受けるとともに、見直しの提案等の意見を取りまとめる。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。

(事業内容)

①外部評価の仕組みとして、外部有識者と協議会を開催して、年1回事業評価を実施し、事業の検証、見直しを図る。

【外部有識者】

中小企業診断士

税理士

【内部】

萩市商工観光部商工振興課職員

当所法定経営指導員

②内部評価の仕組みとして、正副会頭会議で年1回、法定経営指導員が同席し、事業の成果、見直しを報告し承認を受ける。また、本計画を共同で作成した、当所法定経営指導員と萩市商工観光部商工振興課職員は、綿密に連携を行い、事業の成果を検証する。

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。また、地域事業者が常時閲覧できるよう、計画書や報告書を萩商工会議所に備え付けておく。

10. 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、喫緊の課題として地域の事業者のDX推進へ対応できる人材が不足している。

(事業内容)

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上を習得させる。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。

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）に実施される経営支援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萩地域中小企業支援センターのコーディネーター（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」に記録データを管理することで、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。
- ・さらに職員間の情報共有体制については、令和3年度よりグループウェア「サイボウズ」を導入し、Web上で所内全体のスケジュール管理が詳細におこなえる他、職員間の情報共有や電話メモ等などの活用、会議室管理の一元化にも対応した。また、スマホとの連携機能により外出先からの閲覧・操作も出来るため、テレワークへの対応も可能となった。グループウェア「サイボウズ」については、カスタマイズを重ね、さらなる利活用を目指す。

④DX推進に向けての必要な知識の習得

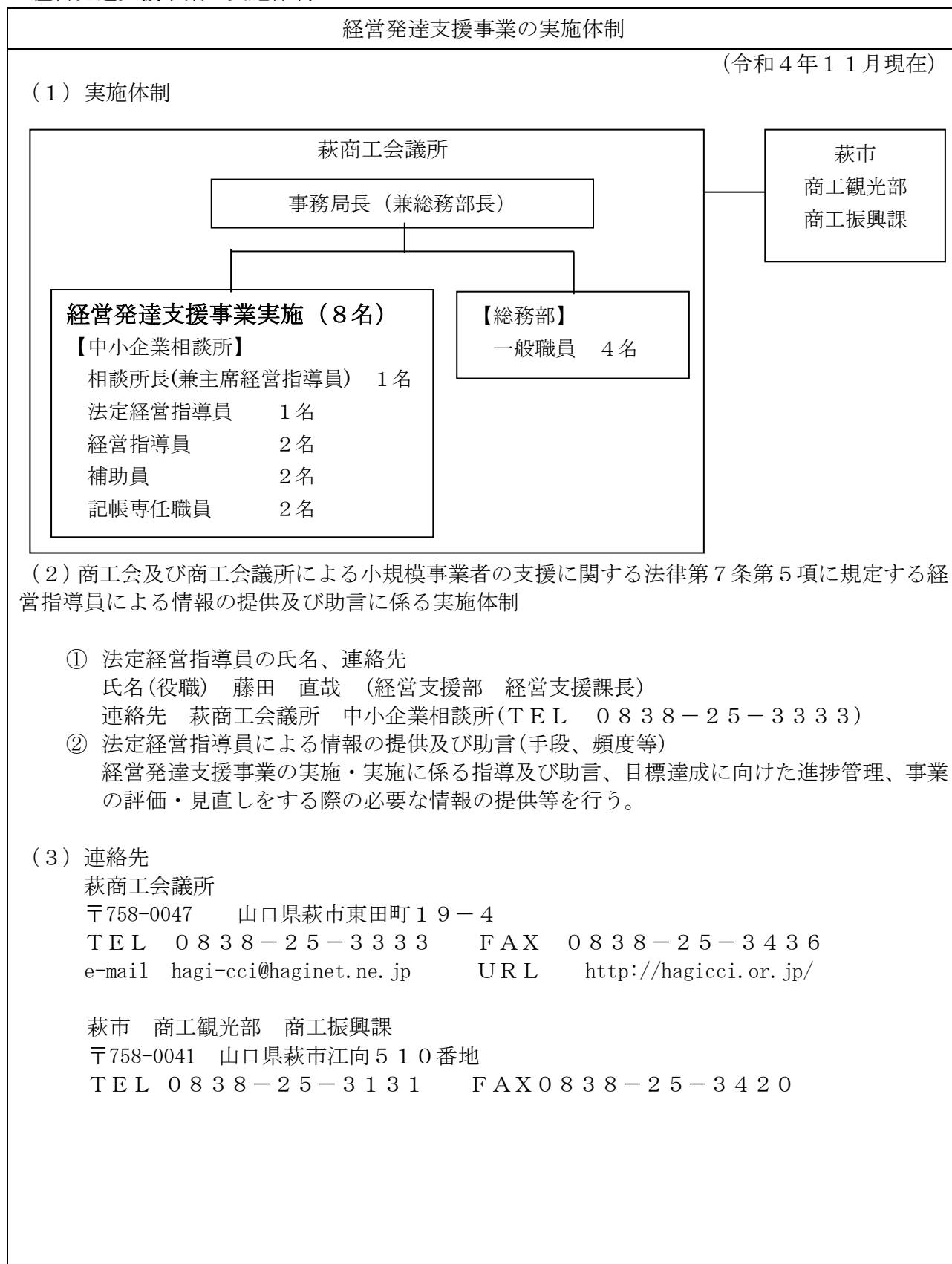
地域事業者のDX推進を支援するため、経営指導員および一般職員のスキルを向上させ、外部で行われる関連セミナーにも、積極的に参加する。

「DX推進に向け、身につけるスキル」

- ・事業者にとって内向け（業務効率化の仕組み）の取組
 - クラウド会計ソフトの導入
 - キャッシュレス決済の推進
 - 情報セキュリティ対策等
- ・事業者にとって外向け（需要開拓等）の取組
 - ホームページ・SNSを活用した自社PR
 - ECサイト構築・運用
 - モバイルオーダーシステム等
- ・その他
 - オンライン経営指導の方法等

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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4年度 (4年4月以降)	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
必要な資金の額	11,910	11,910	11,910	11,910	11,910
1. 一般会計					
①振興費	7,550	7,550	7,550	7,550	7,550
②調査研究費	180	180	180	180	180
2. 中小企業相談所特別会計					
①研修旅費					
②講習会開催費	200	200	200	200	200
③地域総合活性化事業費	500	500	500	500	500
④制度改正等の課題解決環境整備事業費	882	882	882	882	882
3. 支援センター特別会計					
①創業講座					
②専門家謝金等	882	882	882	882	882
	1,470	1,470	1,470	1,470	1,470

(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
山口県補助金・委託金、萩市補助金、日本商工会議所委託金、会費、受講料

(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
連携者及びその役割