

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	新南陽商工会議所（法人番号 ９２５０００５００５８３７）
実施期間	２０１９年４月１日～２０２４年３月３１日
目標	①当商工会議所管内において事業所減少数の多い、小売業、飲食・サービス業の小規模事業者を重点支援対象として、“経営力の強化”（利益率の向上、収益の確保），“円滑な事業承継の促進”、創業の促進 “を図り、地域の活性化の牽引役として育成する。 ②地域の小規模事業者数を１０年後も現状維持(995社)できるよう、本計画期間が終了する５年後においては、小売業、飲食・サービス業の廃業者数を創業者数が上回っていることを目指す。
事業内容	I. 経営発達支援事業の内容 - 地域の経済動向調査に関すること【指針③】 - 新南陽地域の業種別景況調査を実施。 - 情報収集の結果とその分析をホームページで公開し、小規模事業者に情報提供する。 - 経営状況の分析に関すること【指針①】 - 小規模事業者が置かれている経営環境や顧客ニーズ、市場の動向等経営状況を把握し経営課題・強み等の経営分析を行い、小規模事業者の事業計画策定に役立てる。 - 経営分析にあたっては「ローカルベンチマーク」を基本フォーマットとする。分析した経営状況は、小規模事業者にフィードバックする。これにより、今まで小規模事業者が気づいていなかった自社の「強み」や「経営課題」を認識できるようにする。 - 経営計画の策定支援に関すること【指針②】 - 経営状況の分析を実施した小規模事業者や、当商工会議所が実施する小規模事業者の経営発展や人材育成に役立つ様々な講習会に参加した小規模事業者に対し、計画経営の必要性を案内し、事業計画策定に繋げる。 - また、当商工会議所ホームページに事業計画策定支援事業の特別ページを作成し、メニューの見える化を図る。 - 事業計画書の作り方セミナーを実施する。セミナー内では、計画経営の必要性などを周知する。また、セミナー参加者には個別の相談を実施し、より精度の高い事業計画策定に繋げる。 - 経営計画、経営力向上計画、経営革新計画、経営改善計画など、事業計画の策定支援を実施する。 - 創業希望者がいつでも相談に乗れるよう、「ワンストップ窓口」を設置する。創業相談者へは、創業計画の策定支援もしくは創業セミナーを案内する。 - 創業時のビジネスモデル構築支援だけでなく、特に重要と考える売上を獲得する仕組み（マーケティング計画）についても重点的に支援する。 - 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】 - 事業計画策定後は、事業計画を「絵に描いた餅」にしないため経営指導員等による定期的な巡回訪問や個別相談を行う。定期的に、計画の進捗状況を確認するだけでなく、計画の修正を含めたフォローアップによる伴走型支援を行う。 - 需要動向調査に関すること【指針③】 - 小規模事業者が提供する商品サービスのニーズ、個人消費者へのアンケート調査、需要のトレンド等の情報を収集して提供し、新規顧客獲得や売上拡大につなげる。 - 新たな需要開拓に寄与する事業に関すること【指針④】 - 需要動向調査で得られた情報をもとに新事業の立案、既存商品の改良、新商品・新サービス開発を支援し、小規模事業者の需要開拓や売上増加を確実なものとする。 - 今までは単発支援になっていたため、新商品や新サービスの意見や反響を小規模事業者がフィードバックすることでPDCAサイクルを確立する。 - 今までより一歩踏み込んだ販路開拓支援を実施する為、新商品や新サービス開発にあたっては経営状況の分析結果や需要動向調査によって得られた情報にもとづいて、当商工会議所が小規模事業所の広告デザインや商品・サービスのキャッチフレーズを積極提案し、PDCAサイクルを回して地域小規模事業者の需要開拓や売上増加を確実なものとする。 - どのようなコンセプトを打ち出して商品の魅力をアピールするかなど販促方法を当商工会議所が提案する。 - また、イベント来場者に聞き取り調査を実施し、売れ筋情報や価格設定、パッケージデザイン等の生の声を集めてフィードバックを行い、商品ブラッシュアップにつなげる。 - 小規模事業者向けのホームページ作成セミナーを開催し、小規模事業者自身がホームページ掲載方法を学ぶことにより、需要開拓を支援する。 - 新商品開発や新事業展開に取り組む小規模事業者を各種メディアや新聞等に情報提供し、新規顧客獲得や販路拡大の支援を行う。 II. 地域経済の活性化に資する取組み - 地域資源を活用する事業 - 産業観光ツアーの実施 - 地域の埋もれた観光資源の発掘と特産品の開発 - 若者交流支援事業を活用した婚活支援 - まちなかの賑わい創出に関すること
連絡先	新南陽商工会議所 経営発達支援チーム 〒746-0017 山口県周南市宮の前二丁目6-13 電話：0834-63-3315 FAX：0834-63-8397 E-mail：info@s-c-ci.or.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

I. 周南市新南陽地域の現状と課題

(1) 周南市新南陽地域の現状

○位置と地理的特徴

当商工会議所が位置する周南市新南陽地域は、山口県の中央部より、やや東よりに位置する周南市に属し、瀬戸内海にのぞみ、周防灘に面した南部地域（富田・福川地区）と中国山脈の支脈に囲まれた飛び地である北部地域（和田地区）からなっている。

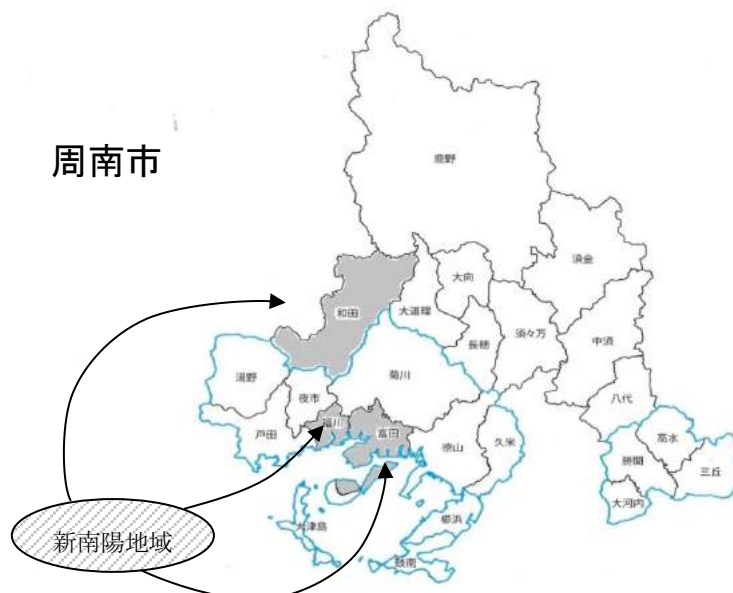
1935年（昭和10年）に化学工業の工場誘致に成功し、大正・昭和初期の農漁村形態から工業都市化へと発展を遂げてきた。現在、全国でも有数の化学工場が集まる「周南石油化学コンビナート」の一角を占めている。

新南陽地域の総面積は64.26km²で、そのうち36%を占める南部地域は、臨海部の埋立地が主に工業用地として使われ、その後背部の住宅地とともに、都市機能の集積する新南陽地域の中心地域となっている。

交通網は新南陽地域の南部地域を東西に国道2号線と県道下松新南陽線が通り、JRの山陽本線が徳山駅から5分の新南陽駅と10分の福川駅がある。

○新南陽地域の沿革

1953年（昭和28年）に富田町と福川町の合併によって南陽町となり、続いて1953年（昭和30年）に和田村を編入合併して現在の地域が確定した。1970年（昭和45年11月）に新南陽市となった。2003年（平成15年）4月21日に、徳山市、熊毛町、鹿野町と合併し新たに周南市となった。



人 口

２０１０年（平成２２年）に３１，１０１人であった地域の人口は、２０１５年（平成２７年）には１，１４１人減り、３万人を下回る２９，９６０人となっている。少子高齢化等の影響により、年々人口は減少し続けている。

高齢化率も年々上昇し、平成２２年には２４．３１％であったが、２０１５年（平成２７年）には２７．９％と３．５９％上昇している。

周南市新南陽地域の人口と高齢化率

	2000 年度	2005 年度	2010 年度	2015 年度
人口	32,153 人	31,638 人	31,101 人	29,960 人
65 歳以上人口	5,879 人	6,745 人	7,562 人	8,358 人
高齢化率	18.28%	21.32%	24.31%	27.90%

（資料：国勢調査）

地域内の小規模事業者の数の推移

地域内の商工業者数は、１，３１６社（平成２６年経済センサス活動調査から山口県が抽出した小規模事業者数）であり、小規模事業者数は、９９５社である。地域内商工業者数に占める小規模事業者数の割合は７５．６％となっている。

周南市新南陽地域の小規模事業者数

区分	事業業者数	小規模事業者数	比率
2006 年度	１，３６９社	１，１０３社	８０．６％
2009 年度	１，４７３社	１，１２０社	７６．０％
2012 年度	１，４７３社	１，１３０社	７６．７％
2014 年度	１，３１６社	９９５社	７５．６％

（資料：事業所統計及び経済センサス活動調査から山口県が抽出した小規模事業者数）

新南陽地域

商工業者の現状

	2006 年度 構成率		2009 年度 構成率		2014 年度 構成率		2006-2014 増減／変動率	
建設業	250	15.1%	250	17.4%	214	16.4%	△36	△14%
製造業	111	6.7%	123	8.6%	115	8.8%	4	4%
電気ガス水道業	4	0.2%	1	0.1%	3	0.2%	△1	△25%
情報通信業	7	0.4%	9	0.6%	5	0.4%	△2	△29%
運輸郵便業	87	5.3%	84	5.8%	86	6.6%	△1	△1%
卸小売業	456	27.6%	431	30.0%	366	28.0%	△90	△20%
金融保険業	16	1.0%	15	1.0%	16	1.2%	0	0%
不動産賃貸業	87	5.3%	98	6.8%	101	7.7%	14	16%
宿泊・飲食業	135	8.2%	131	9.1%	111	8.5%	△24	△18%
サービス業	339	20.5%	138	9.6%	131	10.0%	△208	△61%
教育学習支援業	67	4.0%	62	4.3%	54	4.1%	△13	△19%
医療福祉関連業	96	5.8%	94	6.5%	103	7.9%	7	7%
商工業者数合計	1,655		1,436		1,305		△350	△21%

(資料：経済センサス活動調査)

商業は地域に賑わいをもたらすものであるが商工業者のなかでも２８％を占める卸小売が大型スーパーやショッピングセンターやホームセンター、ドラッグストア、家電量販店、ディスカウントショップ等の出店による競争の激化、弱含みの個人消費に加え、インターネットの急速な普及による購買スタイルの変化等に起因する業績不振や後継者不足、経営者の高齢化による廃業が増加し、小規模事業者数は減少の一途をたどっている。

新南陽地域の過去９年間 業種別商工業者数

(事業所数上位４業種)

	卸・小売業	製造業	サービス業	飲食・宿泊業
2006 年度	4 5 6	1 1 1	3 3 9	1 3 5
2009 年度	4 3 1	1 2 3	1 3 8	1 3 1
2014 年度	3 6 6	1 1 5	1 3 1	1 1 1
2006 年度から 2014 年度比較の 増減率	△ 2 0 %	4 %	△ 6 1 %	△ 1 8 %

新南陽地域の大規模小売店舗の出店状況

大規模小売店舗名	開店日	店舗面積の 合計(m ²)
ヴェスタ新南陽店	1988	2,798
ゆめタウン新南陽	1993.10.26	14,159
エディオン周南本店	1999.11.5	2,300
ファッションセンターしまむら 新南陽店	2005.5.2	1,329
アルク新南陽店	2005.10.22	1,317
イオンタウン周南	2008.5.27	22,302
ホームセンタージュンテンドー 周南店	2008.4.16	3,300
スーパーセンタートライアル 周南店	2014.1.17	3,982
ドラッグコスモス古泉店	2014.3.30	1,702

○主な産業の現状

新南陽地域の基幹産業は化学産業であり、全国でも有数の化学工場が集まる「周南石油化学コンビナート」の一角を占めている。工業統計調査によると、2014年の製造業における粗付加価値額の化学工業の占める割合は81.3%にのぼる。化学工場は巨大な装置産業であり、素材産業の代表的なものであるが、自己完結型の生産体系を持つ素材産業のため、自動車産業のような関連産業の裾野が広い産業と違うものとなっている。

2013年									
産業分類	事業所数			従業者数 (人)	現金給与 総額 (万円)	原材料 使用額等 (万円)	製造品 出荷額等 (万円)	内その他 収入額 (万円)	粗付加価値額 (万円)
	計	内従業者 30人～299人	内従業者 300人以上						
製造業計	178	48	7	10,846	5,610,491	122,166,955	175,486,030	3,450,041	43,725,359
食料品製造業	32	9	-	967	228,017	871,911	2,073,686	13,998	1,148,367
飲料・たばこ・飼料製造業	2	-	-	22	X	X	X	X	X
繊維工業	6	2	-	246	103,457	727,185	1,261,119	-	512,042
木材・木製品製造業（家具を除く）	5	1	-	90	38,122	315,084	385,276	-	67,121
家具・装備品製造業	4	-	-	39	10,721	10,597	31,885	-	20,275
パルプ・紙・紙加工品製造業	3	-	-	58	22,591	30,573	71,563	18	39,038
印刷・同関連業	8	2	-	238	85,658	167,294	376,901	-	200,912
化学工業	26	13	5	5,212	3,085,918	52,435,674	76,407,856	2,880,476	23,591,175
石油製品・石炭製品製造業	5	1	1	551	359,857	52,572,181	74,611,375	273	13,040,253
プラスチック製品製造業（別掲を除く）	9	2	-	332	124,559	728,256	1,163,588	3,567	415,812
ゴム製品製造業	1	1	-	63	X	X	X	-	X
窯業・土石製品製造業	12	3	-	469	210,539	1,317,965	3,182,099	8,099	1,801,785
鉄鋼業	7	2	1	1,139	750,489	11,273,557	12,978,061	80,592	1,719,258
非鉄金属製造業	1	-	-	17	X	X	X	-	X
金属製品製造業	19	3	-	342	141,412	316,757	627,637	36,399	295,821
はん用機械器具製造業	2	-	-	38	X	X	X	X	X
生産用機械器具製造業	21	6	-	595	272,848	876,413	1,421,348	371,353	523,950
業務用機械器具製造業	2	1	-	102	X	X	X	-	X
電子部品・デバイス・電子回路製造業	1	-	-	19	X	X	X	X	X
電気機械器具製造業	3	2	-	210	54,032	245,197	381,685	31,155	130,720
輸送用機械器具製造業	4	-	-	66	19,324	11,779	44,618	-	31,275
その他の製造業	5	-	-	31	5,447	10,301	24,522	-	13,543

（資料：工業統計調査）

2014年									
産業分類	事業所数			従業者数 (人)	現金給与 総額 (万円)	原材料 使用額等 (万円)	製造品 出荷額等 (万円)	内その他 収入額 (万円)	粗付加価値額 (万円)
	計	内従業者 30人～299人	内従業者 300人以上						
製造業計	170	46	8	10,866	5,872,403	72,549,367	129,841,125	9,647,148	50,729,920
食料品製造業	31	7	-	908	268,973	888,659	2,126,851	13,965	1,156,332
飲料・たばこ・飼料製造業	2	-	-	21	X	X	X	X	X
繊維工業	5	2	-	239	85,421	850,260	1,290,343	-	411,313
木材・木製品製造業（家具を除く）	3	1	-	92	40,402	304,368	379,293	-	70,172
家具・装備品製造業	4	-	-	35	10,593	9,897	31,400	-	20,059
パルプ・紙・紙加工品製造業	3	-	-	58	24,250	32,601	74,130	14	38,740
印刷・同関連業	7	2	-	237	96,029	186,012	395,951	-	198,183
化学工業	25	11	6	5,331	3,413,057	36,835,564	82,579,724	9,189,453	41,253,898
石油製品・石炭製品製造業	5	1	1	542	158,667	15,670,479	20,793,798	332	3,218,678
プラスチック製品製造業（別掲を除く）	9	2	-	338	131,885	786,037	1,188,624	4,344	378,608
ゴム製品製造業	1	1	-	64	X	X	X	-	X
窯業・土石製品製造業	12	3	-	466	254,962	1,495,810	3,901,901	5	2,285,333
鉄鋼業	7	3	1	1,147	778,869	13,777,037	14,319,582	84,912	717,297
非鉄金属製造業	1	-	-	18	X	X	X	-	X
金属製品製造業	18	3	-	319	138,796	311,627	596,858	9,845	266,232
はん用機械器具製造業	2	-	-	39	X	X	X	X	X
生産用機械器具製造業	21	6	-	588	273,034	794,231	1,274,652	288,001	455,715
業務用機械器具製造業	2	1	-	105	X	X	X	-	X
電子部品・デバイス・電子回路製造業	1	-	-	19	X	X	X	X	X
電気機械器具製造業	2	2	-	197	X	X	X	X	X
輸送用機械器具製造業	4	1	-	73	24,220	17,580	54,553	-	34,499
その他の製造業	5	-	-	30	6,415	10,063	26,943	1,863	15,745

（資料：工業統計調査）

地域の課題

- ①人口は年々減少し続けている。新南陽地域も２０１５年（平成２７年）に高齢化率２７．９％と全国の２６．０％を上回った。今後も少子高齢化に伴う人口減少が予想される。若者の定住促進をはかり、人口を維持することが求められる。

これらの地域社会の構造的な変化に対応するには周南市をはじめ行政及び関係機関、地域を経済活動の基盤としている事業者、そして住民とが一体となった新南陽をアピールし、新南陽地域に住みたくなるような定住策に取組み、今後見込まれる少子高齢化・人口減少の進行に伴う地域経済の規模縮小や需要の変化、後継者・担い手不足の深刻化に対応していくことが課題の一つである。

- ②商工業の現状は卸売小売業・サービス業の商工業者数が大きく減少している。人口の減少や高齢化による地域需要が減少しつつあること。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による廃業。小規模事業者のほとんど大多数が流通経路や規模が小さく、販路開拓等による利益率の向上が求められている。

- ③化学工業が自己完結型の生産体系を持つ素材産業のため、化学産業による波及効果が限定されたものとなっている。ただ、地域経済のなかで、化学工業の占める経済的割合（製造品出荷額、粗付加価値額、現金給与総額）を考えると周南石油コンビナートに依存した地域である。周南石油化学コンビナートは、現在、閉鎖となる工場（新南陽地域ではないが）も出てきており、小規模事業者が今後、地域経済の担い手として時代の変化にも対応して、地域経済における存在感を高めていくように努める必要がある。

中長期的な振興のあり方

当地域の経済を大手企業依存から脱却し、小規模事業者が地域の中心となり、様々な販路開拓や新事業展開をすることで、利益を確保し、地域の担い手として共に成長し、集積する地域を目指す。

そのためには、大手資本と競わずニッチな分野で「小さいことの優位性」を活かしながら、「競合する相手が少なく非価格競争力に優れている」ことを目指す。長期的にも当地域の小規模事業者数の持続・維持に努める。

経営発達支援事業の目標

中長期的な振興のあり方を踏まえ、本計画期間中における目標を以下のとおりとする。

- ・当商工会議所管内において事業所減少数の多い、小売業、飲食・サービス業の小規模事業者を重点支援対象として、“経営力の強化”（利益率の向上、収益の確保）、“円滑な事業承継の促進”、“創業の促進”を図り、地域の活性化の牽引役として育成する。
- ・地域の小規模事業者数を10年後も現状維持（995社）できるよう、本計画期間が終了する5年後においては、小売業、飲食・サービス業の廃業者数を創業者数が上回っていることを目指す。

経営発達支援事業の目標達成へ向けた方針

- ・少子高齢化・人口減少の進行に伴い、当商工会議所管内地域の市場規模縮小や需要の変化に対応していけるよう、地域密着のマーケティング、地域の特性、自社の強みを活かした個社の商品・サービスの展開を推進できるよう支援する。
- ・地域の小規模事業者の中の特定個社のアンケート調査を行い、立地する地域の商圈や、地域の特定個社へのニーズ等から地域における特定個社の確固たる経営基盤を構築するための事業計画を策定し実行する。
- ・当商工会議所職員による地域巡回・訪問による個社支援により、特定個社が事業継続できるよう利益確保、収益向上を図るためのサービス・商品開発等に取り組むのはもちろんのこと、小規模事業者の事業引き継ぎが円滑に進むよう、前向きな投資を後押しする低利融資の相談や税制相談、時には専門家を交えた相談にも対応する。第三者に承継したい優秀な商品や技術ノウハウを保有する事業者は創業や新事業展開を志す事業者へマッチング支援をする。また、第三者への事業承継については「公益財団法人やまぐち産業振興財団」の山口県事業引継ぎ支援センターと連携し、小規模事業主の要望に応じた承継策を提案していく。
- ・当商工会議所に創業・新事業展開支援のための相談窓口を常時設置し、相談要望に対し迅速な対応を行う。また当支援窓口では、経営革新、農商工連携（6次産業化も含む）等の取組みも重点的に支援する。

経営発達支援事業の内容の実施期間（２０１９年４月１日～２０２４年３月３１日）

I. 経営発達支援事業の内容

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

【目的】

地域の経済動向を各種統計データや地域内の小規模事業者に対するヒアリングを基にして分析を行い、支援を行う個社の経営分析や経営計画策定における基礎データとして活用するために、巡回訪問や個別相談会、またホームページなどで地域経済動向調査結果を周知していく。

【現状と今後の取組み】

現在、地域内における小規模事業者の多くは国、県、市等が発表している経済動向の情報に敏感に察知する機会が少なく、それらを経営に活かしている小規模事業者は少ない。また、市の合併により、地域独自の経済動向については、十分な把握ができていない。

今後は、地域の経済動向について四半期に１回、小規模事業者７０社を対象に、巡回訪問により直接ヒアリングする。そこで得られた情報を業種ごとに中小企業診断士等の専門家と分析したうえで、調査分析結果を業種別にデータベース化し、ホームページで公開し、地域の小規模事業者がタイムリーに情報取得できる体制を確立する。

【事業内容】

（１）新南陽地域景気動向調査

調査の狙い：業種ごとの景気実態の把握

調査方法：当商工会議所の経営指導員等職員による当地域の巡回相談時による調査票回収

調査項目：「業界動向」、「売上動向」、「仕入動向」、「資金繰り動向」、「採算動向」、「雇用動向」、「設備動向」

対象：卸小売業、製造業、サービス業、飲食・宿泊業、建設業、運輸業、保険業、７業種につき各１０事業者

頻度：四半期毎

（２）ＬＯＢＯ調査

調査の狙い：日本商工会議所の全国レベルの中小企業の景況感を毎月１回リアルタイムで提供する。

調査方法：商工会議所のネットワークのもと、地域や中小企業が全国ベースで、毎月ＦＡＸ返信によるアンケート記入方式で調査を行うＬＯＢＯ調査を実施する。

調査項目：当月の業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・従業員の状況および自社が直面している経営上の問題

調査対象：１０事業者

調査頻度：毎月

(3) 既存統計データを活用した調査

調査の狙い：小規模事業者への事業機会に関する情報を提供する

調査方法：各報告書が公表され次第随時

調査項目：地域データとなるような公的機関の統計資料

調査名	調査頻度	調査項目
経済センサス	四半期ごと	業種ごとの「事業所数」「従業員数」
国勢調査		「人口動態」
周南市統計書		「各産業の年間取引額」等の業界統一的な情報および業界特有の情報（たとえば建設業であれば「建設確認申請受理件数」等）
ハローワーク雇用情勢		「有効求人倍率」
RESAS		産業マップ、人口マップ、観光マップ、自治体比較マップ、農業マップ等



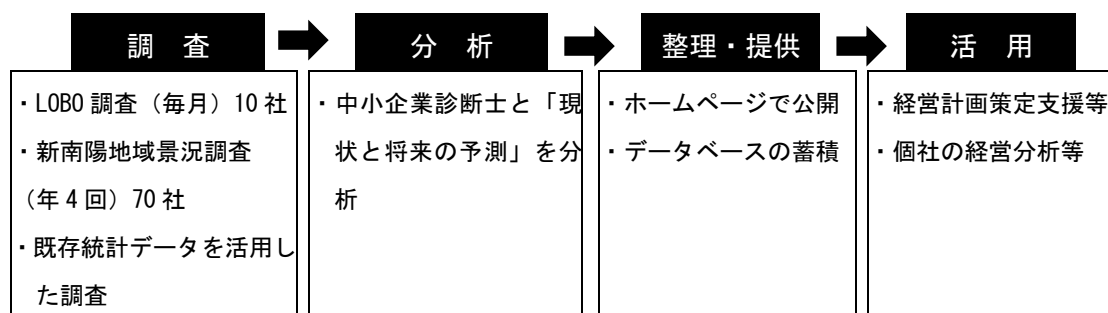
〔整理・分析〕

収集したデータから、地域内の経営環境の変化を整理・分析する

(4) 整理・分析・提供方法

(1)～(3)の収集データを四半期に1回中小企業診断士と共に全国平均対比、前年対比、1年間のデータ推移などを業種別に分析し、将来の予測コメントを盛り込むなど、当商工会議所地域内の現状と今後を予測し、資料として活用する。

分析結果は当商工会議所のホームページ中に「新南陽地域景気動向調査報告」という形式にて公開し、個社の経営分析や小規模事業者の経営計画作成支援時における外部環境分析資料や経営課題の抽出に活用するだけでなく、小規模事業者が経営計画を策定する資料に活用する。



当地域の景気動向調査報告の作成は、四半期（６月・９月・１２月・３月）
ごとに実施する。

支援内容	２０１９年度	２０２０年度	２０２１年度	２０２２年度	２０２３年度
新南陽地域景気動 向調査報告公表回 数	４回 (６・９・１２・３月)	４回 (６・９・１２・３月)	４回 (６・９・１２・３月)	４回 (６・９・１２・３月)	４回 (６・９・１２・３月)

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

【目的】

小規模事業者が置かれている経営環境や顧客ニーズ、市場の動向等経営状況を把握し、経営課題・強み等の経営分析を行い、小規模事業者の事業計画策定に役立てる。

【現状と今後の取組み】

経営資源が限定されている小規模事業者が収益をあげるためには、「自社の競争優位性を活かした経営」が必要である。しかし、現状では小規模事業者の認識は十分とは言えない。

また、当商工会議所でも、現状、経営状況の分析支援を実施しておらず、その優位性を認識させるような取組みは行っていない。

同様に、経営状況が悪化している小規模事業者に対し、その悪化を事前に察知するような支援はしていなかった。

今後は、小規模事業者が自社のことを改めて考えることで、課題や強みを再認識する機会となり、今まで触れなかった問題の解決や新たな事業展開へ繋げる意欲を小規模事業者と当商工会議所職員が一緒になって考えるため、ローカルベンチマークを活用し経営状況分析を行う。

【事業内容】

支援対象：日常の巡回・窓口相談の中で、自社の「強み」や抱えている経営課題等の把握を顕在化させ、当商工会議所において、能動的な解決方法を提案できる小規模事業者を発掘する。

支援対象へのアプローチ：経営指導員等職員による巡回相談を通じて、小規模事業者の「強み」、経営状態、経営課題を把握し、経営分析の提案を行う。

経営分析手段・分析項目：経営分析にあたっては、経営指導員等職員の支援レベルの差に影響されない適切な分析、助言指導を行うため、「ローカルベンチマーク（以下ロカベン）」を基本フォーマットとする。ロカベンは、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール（道具）として、簡単なExcelで誰でも診断できるツールである。具体的には以下の項目を分析する。

- ①技術力・販売力の強み、市場規模・シェア、顧客リピート率等
- ②売上高増加率（売上持続性）： $(\text{最新期売上高} \div \text{前期売上高}) - 1$
- ③営業利益率（収益性）： $\text{営業利益} \div \text{最新期売上高}$
- ④労働生産性（生産性）： $\text{営業利益} \div \text{従業員数}$
- ⑤EBITDA 有利子負債倍率（健全性）： $(\text{借入金} - \text{現金} \cdot \text{預金}) \div (\text{営業利益} + \text{減価償却費})$
- ⑥営業運転資本回転期間（効率性）： $\{ \text{債権} (\text{売掛金} + \text{受取手形}) + \text{棚卸資産} - \text{買入債務} (\text{買掛金} + \text{支払手形}) \} \div (\text{売上高} \div 12)$
- ⑦自己資本比率（安全性）： $\text{純資産} \div \text{負債} \cdot \text{純資産合計}$

分析結果の活用方法：分析した経営状況は、小規模事業者にフィードバックする。これにより、今まで小規模事業者が気づいていなかった自社の「強み」や「経営課題」を認識できるようにする。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
(目標件数) 経営分析件数	8件	10件	10件	10件	10件



■基本情報

商号	
所在地	
代表者名	
業種_大分類	
業種_小分類	
業種コード	
売上高	
営業利益	
固定資産	

■財務指標(最新期)

指標	算出結果	1900年1月 会社点数	業種基準値
①売上増加率			
②営業利益率			
③労働生産性			
④EBITDA有利子負債倍率			
⑤営業運転資本回転期間			
⑥自己資本比率			

総合評価点

■財務指標(過去2期)

指標	1900年1月			1900年1月		
	算出結果	会社点数	業種基準値	算出結果	会社点数	業種基準値
①売上増加率						
②営業利益率						
③労働生産性						
④EBITDA有利子負債倍率						
⑤営業運転資本回転期間						
⑥自己資本比率						
	総合評価点			総合評価点		



※総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

財務分析結果



以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

■基本入力情報

項目	入力欄
商号	
所在地	
代表者名	
従業員数(正社員) ※1	
業種_大分類(選択) ※8	
業種_小分類(選択) ※8	

※業種はセルのプルダウンメニューから選択して下さい。
(「」にカーソルを置き、左クリックするとリストが表示されます。)
※プルダウンメニューが利用できない場合はシート保護を解除の上で「業種区分シート」から該当する業種をコピー＆ペーストして下さい。

■業種規模

※ 欄が空欄になると事業規模が判定できないため、必ず入力して下さい。

■財務分析入力情報

項目	※金額の単位は千円		
	最新決算期	前期末決算期	前々期末決算期
決算年月			
売上高			
前期売上高			
資本金 ※2			
営業利益			
借入金 ※3			
現金・預金			
固定資産 ※4			
負債合計			
売掛金			
受取手形 ※5			
棚卸資産			
買掛金			
支払手形 ※6			

■算出結果

指標	1900年1月		1900年1月		1900年1月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①売上増加率						
②営業利益率						
③労働生産性						
④EBITDA有利子負債倍率						
⑤営業運転資本回転期間						
⑥自己資本比率						

■企業のランク受注

指標	IV	II	III	I
①売上増加率				
②営業利益率				
③労働生産性				
④EBITDA有利子負債倍率				
⑤営業運転資本回転期間				
⑥自己資本比率				

■算出指標

指標	分類	単位	算出式
①売上増加率	売上増減性	%	(最新期売上高/前期末売上高) - 1
②営業利益率	収益性	%	営業利益/最新期売上高
③労働生産性 ※7	生産性	千円	営業利益/従業員数
④EBITDA有利子負債倍率	健全性	倍	(借入金+現金+預金) / (営業利益+減価償却費)
⑤営業運転資本回転期間	効率性	ヶ月	(売上債権(売掛金+受取手形)+棚卸資産-買入債務(買掛金+支払手形)) / (売上高/1.2)
⑥自己資本比率	安全性	%	純資産/負債+純資産合計

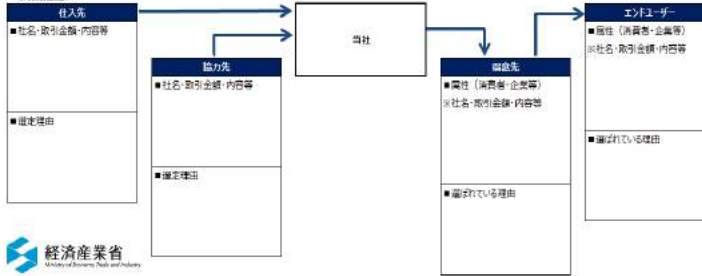


<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤	部門内容／顧客提供価値
■業務内容	■業務内容	■業務内容	■業務内容	■業務内容	■製品・商品・サービスの内容
■差別化ポイント	■差別化ポイント	■差別化ポイント	■差別化ポイント	■差別化ポイント	■どのような価値を提供しているか

商号	
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(人)

<商流把握>



商号	
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(人)

① 経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	② 経営戦略 ※成長志向・現状維持など	③ 組織体制 組織図・部署・職名等	④ 事業内容 事業計画・経営計画の概要 事業の進捗状況 事業の収益性 事業のリスク
経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	経営戦略 ※成長志向・現状維持など	組織体制 組織図・部署・職名等	事業内容 事業計画・経営計画の概要 事業の進捗状況 事業の収益性 事業のリスク
経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	経営戦略 ※成長志向・現状維持など	組織体制 組織図・部署・職名等	事業内容 事業計画・経営計画の概要 事業の進捗状況 事業の収益性 事業のリスク
経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	経営戦略 ※成長志向・現状維持など	組織体制 組織図・部署・職名等	事業内容 事業計画・経営計画の概要 事業の進捗状況 事業の収益性 事業のリスク
経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	経営戦略 ※成長志向・現状維持など	組織体制 組織図・部署・職名等	事業内容 事業計画・経営計画の概要 事業の進捗状況 事業の収益性 事業のリスク

対話内容の整理

現状把握	将来目標

現状把握のギャップ

課題把握	対応策



3. 事業計画の策定支援に関すること【指針②】

【目的】

地域経済動向調査、経営分析、需要動向調査の結果を活用しながら、小規模事業者が持続的に事業運営をしていくための事業計画策定を支援する。

【現状と今後の取り組み】

小規模事業者に対する事業計画の策定支援は、小規模事業者持続化補助金などの補助金活用や日本政策金融公庫や県融資制度の活用など、小規模事業者からの支援要請に基づいて行われており、都度・受動的な対応にとどまっていた。

一方、小規模事業者を取り巻く経営環境が激変していることを踏まえると、小規模事業者が経済社会情勢の変化に対応し、自らのビジネスモデルを再構築するため、顧客ニーズや自らの「強み」を活かした事業計画に基づく経営を推進することが重要になっている。

当商工会議所としても、都度・受動的な対応から脱却し、ビジネスモデルの再構築を提案し、「持続可能な小規模事業者」の創出を促進する。

【事業内容】

(1) 既存事業者向け支援

①周知

経営状況の分析を実施した事業所や、当商工会議所が実施する小規模事業者の経営発展や人材育成に役立つ様々な講習会に参加した事業所に対し、計画経営の必要性を案内し、事業計画策定に繋げる。

また、当商工会議所ホームページに事業計画策定支援事業の特別ページを作成し、メニューの見える化を図る。

②事業計画策定セミナーの開催

事業計画書の作り方セミナーを実施する。セミナー内では、計画経営の必要性などを周知する。また、セミナー参加者には個別の相談を実施し、より精度の高い事業計画策定に繋げる。

事業計画策定セミナーの集客については、タウン誌などのマスメディア、日本政策金融公庫、西京銀行、山口銀行、東山口信用金庫などの金融機関も活用し、広く事業者呼びかける。

③事業計画の策定支援

事業計画

事業計画、経営力向上計画、経営革新計画、経営改善計画など、事業計画の策定支援を実施する。

ア．事業計画策定支援

対 象 者	事業の維持、又は持続的な発展を図ろうとする意欲のある小規模事業者
策 定 支 援 内 容	現状分析から、自社が有している経営資源の強みを把握し、経済動向や需要動向により捉えた機会を活かす等、小規模事業者の限られた経営資源の有効活用に重点を置き、事業部門（商品）別の具体的な実行計画の策定を支援する。
目 標	40社（2019年度～2023年度）

イ．経営力向上計画策定支援

対 象 者	人材育成、コスト管理等のマネジメントの向上や設備投資などで、税制や金融の支援等を受けたい小規模事業者
策 定 支 援 内 容	①企業の概要、②現状認識、③経営力向上の目標及び経営力向上による経営の向上の程度を示す指標、④経営力向上の内容など簡単な計画等を策定する。
目 標	40社（2019年度～2023年度）

ウ．経営革新計画策定支援

対象者	新たな取組みによる経営の向上や革新的な取組みにチャレンジし競争力強化を図る意欲のある小規模事業者
策定支援 内容	策定する計画は事業企画の内容や効果に重点を置いたものとなるが、経営理念、経営方針に沿った事業計画（事業企画）となるように支援する。 要件を満たす新たな取組みについては、県の経営革新計画承認や新ものづくり補助金、第二創業補助金採択を目指した計画策定を支援する。 策定支援に当たっては、新商品・新サービスの需要動向調査等、高度な知見や専門性の高い内容となる場合がある為、専門家派遣事業等を活用し計画策定の支援を実施するほか、事業計画実施に当たり、金融支援が伴う案件も多い事から、計画策定支援段階で融資を伴う資金計画の場合には、地域金融機関とも連携して計画策定支援を実施する。
目標	8社（2019年度～2023年度）

エ. 事業承継計画策定支援

対象者	親族や従業員等へ事業承継させることにより、事業の継続を図ろうとする小規模事業者
策定支援内容	相続税改正や経営者の高齢化等により、潜在的ニーズのある課題だが、問題意識や課題意識が低いため、巡回訪問や広報等の活用によりニーズの顕在化を図る。また、策定支援する計画は資産価値算出や贈与税、相続税等が関連するため税務に重点を置いたものとなるが、被承継者個人が有している経営資源の継承時期等の後継者育成にも留意した計画策定を支援する。そのほか、親族内承継の場合には、被承継者・後継者・後継者以外の親族の思いや考えを確認した策定支援を実施する。
目標	10社（2019年度～2023年度）

（2）創業者向け支援

①創業セミナーの周知

創業希望者がいつでも相談に乗れるよう、「ワンストップ窓口」を設置する。相談者へは、創業計画の策定支援もしくは創業セミナーを案内する。

創業セミナーの周知では、当商工会議所ホームページなどに限らず、タウン誌などのマスメディア、日本政策金融公庫、西京銀行、山口銀行、東山口信用金庫などの金融機関のセミナー案内への掲載を依頼するなど広く市内外に広報を行う。

②創業セミナーの開催

創業セミナーは、創業者が楽しみながら経営感覚を持つことを目的とする。そのため、ビジネスゲームによる仮想経営や、創業者に得意不得意分野を実感してもらうよう工夫する。また、ほとんどの受講生が開業するのであれば市内であるため、ネットワーク構築になるよう、グループワークを豊富に取り入れ、コミュニケーションを促進する。

また、セミナー内では、日本政策金融公庫や山口県信用保証協会、西京銀行、山口銀行、東山口信用金庫等による、融資に関する情報提供も行い、事業資金の調達についても支援する。

③創業計画の策定

当地域は、創業の件数自体が少ないので、創業計画策定は、創業の確率をあげることを目的とする。創業時のビジネスモデル構築支援だけでなく、特に重要と考える売上が獲得する仕組み（マーケティング計画）についても重点的に支援する。また、アクションプランを既存事業者向け計画よりも細かく作成し、短期間の目標を多く設定する。これにより、創業後の計画実現可能性を高める。

【創業計画策定支援】

対 象 者	創業希望者で、事業としてやりたい事がある程度明確になっている方
策 定 支 援 内 容	事業構想を具体化し、現実性や実現性に重点を置いた計画策定支援となるが、創業動機や事業目的を実現させる計画となるように策定を支援する。 また、要件を満たす案件については、創業補助金の採択を目指した計画策定を支援するほか、創業計画の多くは金融支援が伴う場合が多いことから、計画策定支援段階で融資を伴う資金計画の場合には、地域金融機関とも連携して計画策定支援を実施する。
目 標	10社（2019年度～2023年度）

項 目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
事業計画策定件数	8社	8社	8社	8社	8社
経営力向上計画策定件数	8社	8社	8社	8社	8社
経営革新計画策定件数	1社	1社	2社	2社	2社
事業承継計画策定件数	2社	2社	2社	2社	2社
創業計画策定件数	2社	2社	2社	2社	2社

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

【目的】

事業計画策定後は、事業計画を「絵に描いた餅」にしないため経営指導員等による定期的な巡回訪問や個別相談を行う。定期的に、計画の進捗状況を確認するだけでなく、計画の修正を含めたフォローアップにより、伴走型支援を行うことは経営計画の実現性を高めるだけでなく、小規模事業者の経営力向上につながる。

【現状と今後の取組み】

今までは、事業計画実施支援については事業計画の策定件数が少ないこともあり、経営指導員の個別支援に留まっていたが、経営改善、課題解決が行われることが、経営支援の目的であることを認識し、小規模事業者による事業計画の実施と、継続的な検証、改善と徹底したフォローを行っていく。

【事業内容】

ア. 事業計画の策定支援を行った全ての小規模事業者に対しては、実施支援の方法を経営指導員等職員が検討して提案することとし、定期的に経営指導員等職員が巡回訪問によりフォローする。また、事業計画実施の中で、個別的な経営課題や新たな課題、その取組むべき優先順位が明らかになった小規模事業者においては、経営指導員等職員のフォローに加え、地域の支援機関・専門家に同席してもらい、解決を目指す。

《フォローアップの内容》

進捗度の確認・目標達成度の確認・修正の必要性の有無確認・
新たな課題対応・金融支援の必要性

イ. 経営力向上計画策定後支援

経営力向上計画策定後支援を行った全ての小規模事業者に対しては、経営指導員等職員が定期的に巡回訪問によりフォローする。

進捗度の確認、目標達成度の確認、金融支援の必要性を重視する。

《フォローアップの内容》

進捗度の確認・目標達成度の確認・修正の必要性の有無確認・
金融支援の必要性

ウ．経営革新計画策定後支援

経営革新計画の策定支援を行った全ての小規模事業者に対しては、経営指導員等職員が定期的に巡回訪問によりフォローする。進捗度の確認、目標達成度の確認、金融支援の必要性を重視する。

《フォローアップの内容》

進捗度の確認・目標達成度の確認・修正の必要性の有無確認・
新たな課題対応・金融支援の必要性

エ．事業承継計画策定後支援

事業承継計画の策定支援を行った全ての小規模事業者に対しては、定期的に経営指導員等職員が巡回訪問により、フォローする。税務等に重点を置いた支援をする。

《フォローアップの内容》

進捗度の確認・目標達成度の確認・修正の必要性の有無確認・
新たな課題対応・金融支援の必要性・税務支援の対応

オ．創業計画策定後支援

創業計画の策定支援を行った全ての小規模事業者に対しては、定期的に経営指導員等職員が巡回訪問によりフォローする。売上を獲得する仕組み（マーケティング計画）について重点的に支援する。

《フォローアップの内容》

進捗度の確認・目標達成度の確認・修正の必要性の有無確認・
新たな課題対応・金融支援の必要性

(目 標)

項 目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
事業計画策定支援に関する フォローアップ回数	32回	32回	32回	32回	32回
経営力向上計画策定支援に 関する支援に関するフォロ ーアップ回数	32回	32回	32回	32回	32回
経営革新計画策定支援に関 する支援に関するフォロ ーアップ回数	4回	4回	8回	8回	8回
事業承継経営計画策定支援 に関する支援に関するフォ ローアップ回数	8回	8回	8回	8回	8回
創業計画策定支援に関する 支援に関するフォローアッ プ回数	8回	8回	8回	8回	8回

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

近年は顧客の嗜好の変化により求めている商品やサービスを常に提供し続けることは難しい時代となった。特に小規模事業者においては、データ等の裏付けもなく同じ商品サービスを長年提供し続け、あるいはデータ等の裏付けもなく新商品サービスを開発しようとするケースが多い。

買い手のニーズを把握するには、自店に実際に来店する顧客を対象に、アンケート調査を実施するなどが効果的であると考えられるが、そのような調査を実際に実行している小規模事業者はほとんどいない。また日常業務に追われ、商品サービスを提供する店舗周辺のマーケット情報や、業界のトレンドなどの情報を十分に収集できずにいる。

今後は、本商工会議所が支援する小規模事業者の商品サービスについて、顧客から直接情報収集を行い、商品サービスに対する、顧客ニーズを小規模事業者に届ける支援を行う。

(1) 個社の商品サービスに対する調査 (実施内容)

調査実施業種	小売業
調査事業者数	8社
サンプル数	1事業者につき50サンプル
調査方法	アンケート用紙への記入による調査。なお、巡回指導の際には経営指導員等が顧客へ直接ヒアリングし調査する。
調査項目および調査から得られる情報（活用方法）	
「購買動機」・・・自社の強み（強みを伸ばすための各種取り組み）	
「毎月の購入額」・・・顧客の経済観念（ターゲットに対する適正な価格設定）	
「購買量」・・・販売量の限界値（購買量の把握）	
「その店舗に望むこと」・・・自社の弱み（弱みを補完するための各種取り組み）	
「よく行く理由」・・・顧客の潜在的消費マインド（商品開発、新事業展開等）	

調査実施業種	飲食・宿泊業
調査事業者数	8社
サンプル数	1事業者につき50サンプル
調査方法	アンケート用紙への記入による調査。なお、巡回指導の際には経営指導員等が顧客へ直接ヒアリングし調査する。
調査項目および調査から得られる情報（活用方法）	
「利用動機」・・・自社の強み（強みを伸ばすための各種取り組み）	
「利用額」・・・顧客の経済観念（ターゲットに対する適正な価格設定）	
「満足度」・・・期待値との差異（メニューの見直し、付加価値向上の取り組み）	
「その店舗に望むこと」・・・自社の弱み（弱みを補完するための各種取り組み）	
「よく行く理由」・・・顧客の潜在的消費マインド（メニュー開発、新事業展開等）	

調査実施業種	サービス業
調査事業者数	6社
サンプル数	1事業者につき50サンプル
調査方法	アンケート用紙への記入による調査。なお、巡回指導の際には経営指導員等が顧客へ直接ヒアリングし調査する。
調査項目および調査から得られる情報（活用方法） 「利用動機」・・・自社の強み（強みを伸ばすための各種取り組み） 「利用額」・・・顧客の経済観念（ターゲットに対する適正な価格設定） 「満足度」・・・期待値との差異（サービスの改善、新サービスの開発） 「その店舗に望むこと」・・・自社の弱み（弱みを補完するための各種取り組み） 「よく行く理由」・・・顧客の潜在的消費マインド（新サービス開発、新事業展開等）	
道の駅・ソレーネ周南において、来訪者に対して地域ブランドの形成に係る市場ニーズ調査を実施し、結果分析を行い、事業所巡回時に情報提供及び調査結果に基づく新商品開発等の提案を行う。 （実施内容）	
調査内容	市場ニーズ調査
回数	年2回（8月、12月）
対象者	道の駅・ソレーネ周南来訪者
実施方法	アンケート内容を検討し、来場者に対して直接ヒアリング
サンプル数	1回の調査につき100サンプル
調査項目および調査から得られる情報（活用方法） 「住所」・・・地理的なメインターゲット（ピンポイントな宣伝・情報発信等） 「年齢」・・・年齢的なメインターゲット（メニュー・サービスの開発・改善等） 「同行者」・・・顧客の利用シーン（構成を考慮した店舗レイアウトの改良等） 「目的」・・・顧客の利用シーン（ターゲット層に向けたサービスの開発・改善等） 「来訪頻度」・・・顧客の行動パターン（期間限定メニュー等） 「地域の魅力」・・・地域の強み（特産品・新メニューの開発等） 「あったらいいなニーズ」・・・顧客がこの地で欲するニーズ（新商品・サービス開発）	

市場の需要調査

消費者等への直接的な需要動向調査に加え、マクロデータにより把握した消費者ニーズ、市場の需要調査の結果や、専門家から得られた情報を総合的にふまえ、市場を的確に絞り込んだ販路開拓、長期的に需要が見込める市場を把握する。

情報収集先	目的・活用方法
メディア・マスコミ 内閣府「消費動向調査」	ライフスタイルの変化や買い物行動、消費者意識などを把握し、全国及び当地域を取り巻く消費者ニーズの変化をとらえる。
総務省「国勢調査」	国内の人口、世帯、産業構造などの調査結果を将来の消費人口の予測に活かし、今後の需要開拓におけるターゲット地域の選定に活用する。
業種別業界情報	市場の動向、及びトレンドを把握し、販路開拓及び商品開発のための参考資料とする。

「売れる商品づくり」への支援

- ・需要動向の調査と並行して「売れる商品づくり」への取り組みを支援する。
- ・需要動向調査に関する情報は、各種情報源（新聞、雑誌、日経テレコン等（情報源は随時追加））より収集し、集めた情報を経営指導員が活用しやすいように整理・分析をして情報を提供する。
- ・今後は販路開拓を希望している小規模事業者を中心に、新商品開発や新たな販路開拓に直結するような情報提供が出来る体制を整え、小規模事業者が商品開発や販路開拓を検討する際に参考となるような情報を提供するように努める。
- ・事業計画を作る予定の事業者を含めて、事業計画策定に興味のある事業者や、事業計画を作成した事業者の事業に関する需要動向を調査し、相談内容に応じた情報を提供する。
- ・小規模事業者の販路開拓を支援するにあたり、まず「売れる商品」を用意する必要がある。「売れる商品」があつてはじめて販路開拓に効果的に取り組むことができる。

そこでまず「売れる商品づくり」を支援するため「売れる商品づくり・販路開拓」をテーマとしたセミナーと相談会を開催して啓発に努めるとともに、小規模事業者が専門家に直接相談する場を設け、専門家からの指導や助言を得ることができるよう支援する。

- ・「売れる商品づくり」は、新商品に限らず既存商品の改良工夫も含めて支援する。
- ・支援対象は主に小売業を想定しているが、その他の業種でも支援要請があり、支援が可能であれば対応することとする。

売れる商品づくり・販路開拓支援

- ・「売れる商品づくり」を支援するため、小規模事業者の新商品開発や既存商品の改良、販路開拓のノウハウ等について、専門家に直接相談する場を設け、専門家からの助言や指導を得ることができるよう支援する。
- ・新商品や開発中の商品を「売れる商品」にするため、商品の改良点や販路開拓等について専門家から指導・助言を得る。
- ・既存商品であっても、デザインや味、パッケージや販売方法、販売先を変えるなどの工夫やブラッシュアップにより「売れる商品」となる可能性があるため、既存商品の改良点や販路開拓等についても専門家からの指導・助言を得る。
- ・啓発を目的とした多数対応のセミナーを実施し、参加者の中から支援対象となる事業者の掘り起しを図るとともに、巡回指導等の機会を利用して「売れる商品づくり」への取り組みを促す。
- ・支援対象となる事業者をリストアップし、個別具体的な相談を目的とした個別対応の相談会に誘導して「売れる商品づくり」への取り組みを促す。
- ・既存商品や新商品の改良について資金需要があれば、積極的に融資の斡旋を行う。
- ・「売れる商品づくり」と並行して「販売すべきターゲットの選定」も行う。

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売れる商品づくり・ 販路開拓セミナー	1	1	1	1	1
売れる商品づくり・ 販路開拓相談会	1	1	1	1	1
開発商品数	3	3	4	4	5

※開発商品数は、新商品に限らず既存商品のブラッシュアップを含む。

消費者モニター調査

- ・「販売すべきターゲットの選定」ができれば、必要に応じてターゲットとして設定した標的に近い人を消費者モニターとして集めて意見を求め、改良の参考とする。
- ・消費者モニターは、売ろうとする商品や提供する役務によりターゲットや属性が異なるため、専門家とも相談の上、商品に応じてモニターの属性を変えて募ることとする。
- ・調査回数や調査項目は、支援対象となる事業者や専門家とともに検討して決定する。
- ・消費者モニター調査で得られた調査結果を基に、支援対象となる事業者や専門家と改善点や対策等を加味してレポートにまとめ、支援対象となる事業者に情報を提供し、商品改良等の参考として活用してもらう。

(目標)

支援内容	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
消費者モニター調査	2	2	2	2	2

6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること【指針④】

(現状と課題)

小規模事業者が持続的な発展を続けていくためには、自社商品やサービスが購入対象となるターゲットに認知されることが必要である。当商工会議所では「小規模事業者持続化補助金」を活用し、新規顧客開拓のためのオリジナル商品開発やチラシ作成など、小規模事業者の新規顧客獲得・販路開拓を支援してきた。

また「ビジネスドラフトやまぐち」への出展支援等により、販路開拓支援を行ってきた。

しかし、これまでは商品開発や販路開拓を各小規模事業者が主導していた。今後は、経営状況の分析結果や需要動向調査によって得られた情報に基づき、当商工会議所による提案型の個社支援を行っていくことが重要である。

これまでは、P D C Aサイクルのない単発支援になっていたもので、新商品・新サービスの意見や反響を事業者へフィードバックするP D C Aサイクルを確立していくことも課題である。

(事業内容)

(1) 認知度顧客サービス向上支援

《商圏内への新たな需要開拓支援》

地域内全業種において、新市場開拓、新規顧客開拓、既存客のリピート率・購入単価向上を目的に、自社商品・サービスのパンフレット等作成による認知度向上、顧客サービス向上のための取組みを促進する。

【改善点】

需要動向調査で得られた情報をもとに新事業の立案、既存商品の改良、新商品・新サービス開発を支援し、事業者の需要開拓や売上増加を確実なものとする。

今までは単発支援になっていたため、新商品や新サービスの意見や反響を小規模事業者へフィードバックすることでP D C Aサイクルを確立する。

目標は売上前年比5%向上とする。

(2) チラシ作成・発行

《商圏内への新たな需要開拓支援》

主に飲食業、小売業、サービス業を対象とし、新商品や新サービスを開発した地域小規模事業者の需要開拓と売上増加を支援するため、ブログの更新や商圏内に配布するチラシを作成する。

【改善点】

今までより一歩踏み込んだ販路開拓支援を実施するため、新商品や新サービス開発にあたっては経営状況の分析結果や需要動向調査によって得られた情報に基づいて、当商工会議所が小規模事業所の広告デザインや商品・サービスのキャッチフレーズを積極的に提案し、PDCAサイクルを回して地域事業者の需要開拓や売上増加を確実なものとする。

- ・チラシ作成、発行：（7月、11月、2月の年3回発行）
- ・チラシ配布方法：新聞折り込み
- ・チラシ配布数：36,000部（富田地区、福川地区、和田地区、夜市地区、戸田地区、湯野地区、菊川地区）

（3）地域イベント出展支援

《商圏内への新たな需要開拓支援》

「周南ふるさとふれあい物産展」に当商工会議所ブースを設け、小規模事業者の取り扱う商品・サービスの展示会及び販売会を実施し、需要開拓と売上増加を図る。（地場特産品の展示会及び販売会、来場者数6万人、出展者数73）

【改善点】

今までは出展への参加呼びかけに留まっていたが、今後は出展者の確実な販路開拓につなげるため、どのようなコンセプトを打ち出して商品の魅力をアピールするかなど販促方法を当商工会議所が提案する。

また、イベント来場者に聞き取り調査を実施し、売れ筋情報や価格設定、パッケージデザイン等の生の声を集めてフィードバックを行い、商品ブラッシュアップにつなげる。商品ブラッシュアップやパッケージ等の改良等は、ミラサポや山口県よろず相談拠点の専門家派遣事業を活用する。

- ・「周南ふるさとふれあい物産展」：出展支援10件

（4）「ビジネスドラフトやまぐち」への参加支援

《山口県内への新たな需要開拓支援》

地域特産品を扱う小規模事業者を対象として「ビジネスドラフトやまぐち」への積極的な参加を呼びかけ、新たな取引先との成約、地域外への需要開拓や売上増加を支援する。（エントリー企業数386社、商談企業数161社、総商談件数187件）

【改善点】

今までは出展への参加呼びかけに留まっていたが、今後は出展者の確実な販路開拓につなげるため、どのようなコンセプトを打ち出して商品の魅力をアピールするかなど販促方法を当商工会議所が提案する。

また、当商工会議所経営指導員等職員が同行し、出展者と共にバイヤーの方々からアドバイスを求め、商品ブラッシュアップや売込み方の手がかかりにする。

- ・ビジネスドラフトやまぐち：出展個社支援 12 件

(5) ホームページ作成支援

《ITを活用した需要開拓支援》

自社ホームページを保有していない、もしくは活用できていない小規模事業者に対して、ホームページ作成セミナーを開催し、小規模事業者自身でホームページの管理更新ができるように支援する。

【改善点】

小規模事業者向けのホームページ作成セミナーを開催し、小規模事業者自身がホームページ掲載方法を学ぶことにより、需要開拓を支援する。

①小規模事業者独自のホームページ、SNS（Facebook 等）サイト作成支援

②ホームページ作成セミナー開催

「ペライチ」、「wix」「jimdo」のような無料で、簡単に日々更新作業が可能なサービスの利用方法を解説するセミナーを開催する。

(6) アンテナショップ等への出展

《新規事業》

山口県が運営している「おいでませ山口館（日本橋）」と連携し、小規模事業者が取り扱っている商品を首都圏のアンテナショップにおいて展示販売されるよう支援を行う。

また、上記アンテナショップは首都圏バイヤーが商材を探しに訪れることもあるので、当商工会議所経営指導員等職員も同行してアンテナショップへの出展を支援する。

(7) プレスリリース確立アップ支援

《新規事業》

テレビ番組において、地域のお店の紹介番組が放送されており、その集客・宣伝効果は絶大である。

また、メディアに掲載・放映されれば、該当小規模事業者ばかりでなく、地域のあらゆる方面に波及効果が及び活性化にもつながる。

新商品開発や新事業展開に取り組む小規模事業者を各種メディアや新聞等に情報提供し、新規顧客獲得や販路拡大の支援を行う。

プレスリリース採用の確立アップのため、従来のように定型用紙に記入して送付するだけでなく、

- ・どんな内容なら採用されるのか
- ・メディアは何を発信したいのか

等を採用事例や不採用事例を蓄積・分析して採用確立のアップに繋げる。

(目標) 新たな販路開拓支援を行った小規模事業者の売上を前年比5%向上させる。

支援内容	現状 (見込み)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
(1)～(7) 新たな需要開拓 個社支援数	10	12	12	12	12	12
上記個社支援数の売上前年比工 場(5%)企業数	2	4	6	6	6	6
(4)「ビジネスドラフトやまぐ ち」出展支援数	11	12	12	12	12	12
(4)「ビジネスドラフトやまぐ ち」商談成約件数(1社1件)	2	3	4	4	4	4
(5)①②ホームページ、SNS サイト等新規作成件数	0	2	3	4	4	4
(5)③ホームページ作成セミ ナー開催回数	0	1	1	1	1	1
(6) アンテナショップ等への 新規出店支援	0	1	1	1	1	1
(7) プレスリリース支援件数	0	10	10	10	10	10
(7) プレスリリース採択件数	0	1	1	2	2	2

Ⅱ．地域経済の活性化に資する取組み

周南市のまちづくり基本計画に沿って、周南市、各種団体との連携と今後の地域の方向性の共有を図りながら、各種事業を推進し、地域活性化、にぎわいの創出に取り組む。

1．地域資源を活用する事業

地元産物が乏しいため、地域資源を発掘する事業を実施することにより、「新南陽」のまちを広く発信し、集客を図るとともに市民と商工業者の絆を強め、地域活性化、商工業発展の原動力とする。

(事業内容)

1) 産業観光ツアーの実施

地元工場群に着眼して、新南陽の新たな魅力と可能性を発掘する「周南地域産業観光ツアー」は、周南市、下松市、光市、徳山商工会議所、下松商工会議所、光商工会議所等と協力して産業観光委員会を組織し、周南コンビナート工場群や地元企業の協力のもと、当商工会議所が主管して、毎回、募集定員（440名）を大幅に超える申込みの中、夏休み親子教室と一般コースの年間20コースを毎年実施している。

2) 地域の埋もれた観光資源の発掘と特産品の開発

新南陽地域には永源山公園、若山城跡、川崎観音等の名所、旧跡が点在している。

現在は、観光地と呼べる状況ではないが、SNSやホームページ等による魅力的なコンテンツを活用し、地域ブランド化や観光資源としての発掘を行い、観光客を増やすと同時に、周南市、周南観光コンベンション協会、周南ツーリズム協議会と協力して、毎年特産品の開発を図り、道の駅「ソレーネ周南」等での販売促進を支援する。

2. 若者交流支援事業を活用した婚活支援

周南市新南陽地区は周南コンビナートの一角を占め、第2次産業の工場がある。団塊の世代の大量退職がはじまり、地元工業高校を中心に、若者の大量採用が始まっている。工場勤務の若者の出会いの場が少ないという声や、近年の晩婚化の流れによるためか、お見合いパーティーを開いてほしいという声が地元工場群から要望が当商工会議所にあり、周南市においても婚活支援制度として、婚活イベント開催事業補助金を設け、当商工会議所を支援いただいている。

当商工会議所では、若者交流支援事業「ええ人^{ひと}にで愛^{あい}ん祭^{さい}」というお見合い事業を年1回～2回実施し、地元の工場に勤務する若い男性社員や小規模事業者の後継者等出会いの場が少ない人に対しても結婚に結びつくよう支援し、若者の婚活と定住促進、地域の持続可能な社会への一助となっている。

3. まちなかの賑わい創出に関すること

周南市においては、周南市立地適正化計画を作成し、計画に基づいたコンパクト＋ネットワークを推進し、持続可能な都市構造の構築を図ることにしている。

当商工会議所は、周南市都市再生推進協議会の委員として参加し、当新南陽地域を周南市の副都心として位置づけることになった。

これにより、当新南陽地域における新南陽駅周辺は、周南広域都市圏の地域核であるとともに、鉄道（山陽本線）と路線バスが接続する主要交通結節拠点として位置付けられ、商業、医療等の都市機能誘導区域とされ、周南市西部を中心に日常生活に密接な生活サービスを提供することを求められている。

新南陽地域のもう1つの鉄道（山陽本線）の駅である福川駅についても、周南市において地域の核としての駅周辺整備が今後進められる。

これにより、新南陽駅周辺は周南市の副都心として、商業金融等の生活に必要な商品やサービスが提供される商業拠点、医療機関の集積により市民の安心安全を守る医療拠点、行政等の様々な市民活動等が展開される交流拠点、複数の交通機関が接続して、市民の移動を円滑にする交通拠点の役割を都市機能増進のため誘導することとなる。

特に新南陽駅周辺は、小売店、飲食店のニーズが高く、誘導施設のひとつとされている。

当商工会議所では、新規の出店、開業や既存のお店の改装や第2創業等、消費者のニーズを把握する等の支援を行い、商品やサービスが提供される商業、飲食・サービス業の集積する地域密着の拠点ネットワークを目指した支援を行う。

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み

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

- 1) 周南市から下松市・光市までの4商工会議所・3商工会等と連携し、情報交換の時間を設けて、支援ノウハウ、支援の現状等について、年5～6回情報交換をする。また、近隣3市商工会議所・商工会との「専務理事等会議」においても同様に連携や現状について情報交換をして支援能力の向上を図る。
- 2) 日本政策金融公庫と緊密に連携し、小規模事業者への適切な経営指導と円滑な資金支援を行うため、日本政策金融公庫徳山支店管内の商工会議所による「経営改善貸付推薦団体協議会」を年2回～4回程度開催。マルケイ融資制度や小規模事業者経営改善資金制度による金融支援の利用促進と有効活用に向けた取り組みに関する情報交換、効果的な事例の共有などを通じ、小規模事業者に対する金融支援のさらなる充実を図る。
- 3) 山口県よろず支援拠点、中小企業診断士、税理士をはじめ、各種士業との連携を図り、小規模事業者が直面している課題解決に向けての支援ツールに関する情報を共有し、経営発達支援事業が円滑に実施できるよう情報交換会を年4回開催し、支援ノウハウを共有して支援力向上に取り組んでいく。
- 4) 山口県、やまぐち産業振興財団、山口県よろず支援拠点、山口県内商工会議所、山口県商工会議所連合会、山口県中小企業団体中央会、地元金融機関と政策や支援ツールに関する情報を共有するため「事業承継支援ネットワーク会議」を年2回～4回開催し、事業承継に関する意識喚起、地域の事業承継ニーズの掘り起こし、支援機関による課題解決専門家等への適切な橋渡しを通じて、事業承継事例のノウハウの蓄積を行う。

2. 経営指導員等の資質向上に関すること

経営発達支援計画を円滑に実施するため経営指導員等には記帳指導・税務指導といった従来の経営指導に求められた能力に加え、小規模事業者の利益確保に繋がる幅広い分野で支援能力の向上が求められる。幅広い分野の支援ノウハウを蓄積し、共有することで組織全体としての支援能力向上を図る。

1) 経営指導員等の資質向上

- ①各経営指導員等が有する経営指導に関する知識・能力を分析し、各自が年度目標を定めて資質向上に研鑽する。各経営指導員等の知識・能力等から組織全体としての強み・弱みを分析し、支援力向上のための人的資源の効率化を図る。
- ②支援に必要な実務知識を修得するため山口商工会議所が実施する経営指導員研修、山口県下商工会議所職員を対象にした職員研修へ参加する。
- ③経営指導員以外の職員にもIT・会計・マーケティングなど資質向上に繋がる研修会やセミナーへ参加するとともに、公的資格取得や業務に必要な知識の習得を推進する。
- ④個社支援に際して派遣された専門家と同席することでノウハウや実践的な知識を学び支援力向上に繋げる。
- ⑤一般の職員にも経営指導に必要な決算書作成のための会計データの入力処理、事業計画書策定に必要な資料の収集等を行わせることで、経営指導に必要な基礎知識を修得させ組織全体のレベルアップを図る。

2) 支援ノウハウ等を組織内で共有する体制

組織全体としてレベルアップを図るため、経営指導員のみならず職員全員で、支援能力の向上と支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果等について組織として共有する仕組みを構築する。

- ①支援ノウハウ及び小規模事業者の経営状況の分析結果をローカルベンチマーク（ロカベン）を活用し、経営カルテとしてデータベース化することで、組織として「ファイルの共有化」を図る。
- ②経験が浅い職員については、経験、実績が豊富な経営指導員の小規模事業者支援現場へ同席し、支援ノウハウ及び、指導・助言内容について習得するなど伴走型支援能力の向上を図る。
- ③当商工会議所が行っている経営・創業相談に専門家相談員として対応している中小企業診断士に帯同し支援ノウハウを学ぶ。

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

毎年度1回以上、本事業の成果、評価及び見直し結果を当商工会議所のホームページにて公表する。

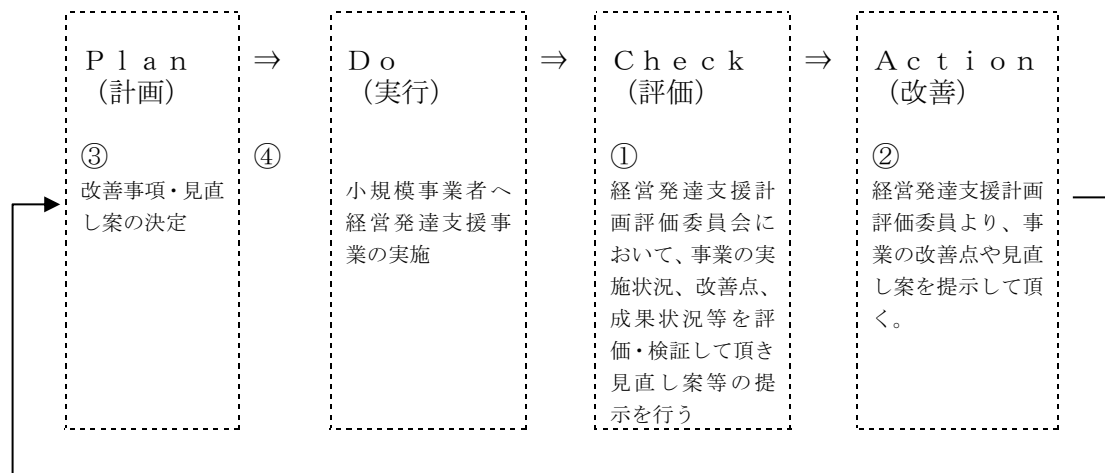
①周南市、㈱日本政策金融公庫、外部の中小企業診断士（会員でない）の外部有識者で事業の実施状況、個社支援状況の成果および改善点について、評価・検証して頂き、事業や実施体制の改善点や見直し案の提示および意見を頂く。（達成度、必要性、妥当性、連携性、改善点、見直し案等）

②外部有識者で構成した評価委員より、事業の改善点や見直し案を提示して頂く。

③評価委員会からの提言を踏まえ、評価・改善事項・見直しの方針を決定する。

④事業の評価・改善事項・見直しの結果は、当商工会議所のホームページへの掲載と併せ当商工会議所の掲示板にて計画期間中公表する。

（見直しの展開）



(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3月末現在)

(1) 組織体制

【経営支援チームを創設】

専務理事をリーダーに、課や相談所といった枠を外し、「経営支援」を全職員でチャレンジし、事業遂行ができるチームをつくり支援を行う。経営発達支援事業の進捗管理は経営支援チームが行う。

①事業実施体制

評価委員会	経営発達支援チーム（14名）			
	専務理事兼事務局長 1名		事業推進責任者	
	事務局職員	経営指導員	3名	個社の目標達成に導く 経営支援
		補助員	2名	
		記帳専任職員	2名	
		記帳指導員	1名	
		一般職員	5名	

専務理事の指揮の下、事務局職員全員で、経営発達支援事業を実施する。

(2) 連絡先

山口県周南市宮の前二丁目6番13号

新南陽商工会議所 経営支援チーム

電話 (0834) 63-3315

ホームページ <http://www.s-cci.or.jp>

E-Mail info@s-cci.or.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)

		2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
必要な資金の額		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
1.	地域の経済動向調査に関する事業	300	300	300	300	300
2.	経営状況の分析に関する事業	300	300	300	300	300
3.	事業計画の策定支援に関する事業	300	300	300	300	300
4.	事業計画策定後の支援に関する事業	300	300	300	300	300
5.	需要動向調査に関する	600	600	600	600	600
7.	地域経済活性化事業	200	200	200	200	200
8.	経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取り組み	300	300	300	300	300

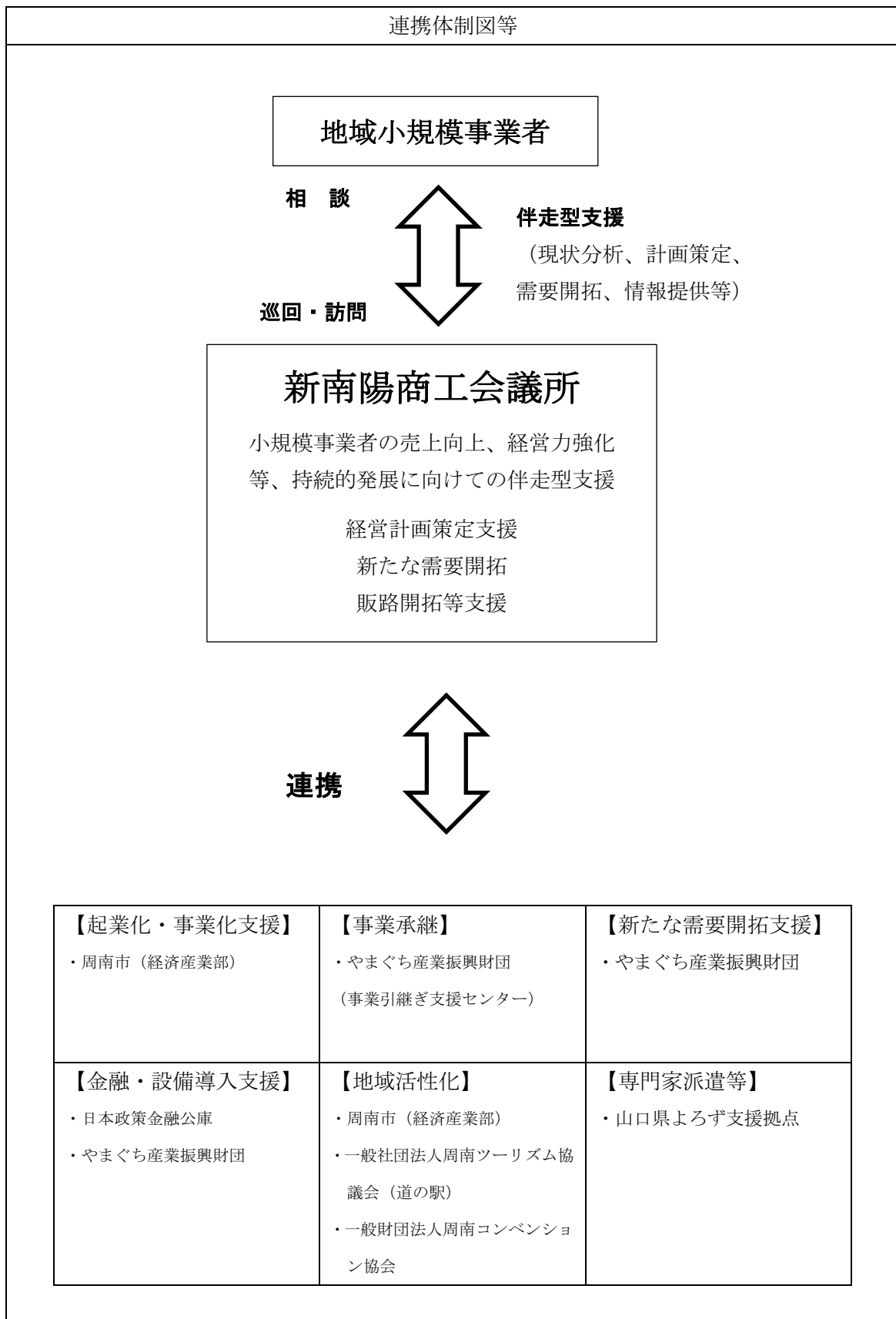
(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、手数料等自己財源を以って本事業費に充当する。(1～8)

(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



連携者及びその役割

連携者	周南市経済産業部
代表者	部長 弘中 基之
住所/電話番号	山口県周南市徳山港町 1 番 1 号 (0834)22-8350
役 割	地域経済動向の情報、統計データの提供、事業実績に関する検証（事業評価委員）イベント支援、特産品開発支援

連携者	日本政策金融公庫 徳山支店
代表者	支店長 乃村 克利
住所/電話番号	山口県周南市本町 1 丁目 3 番地 (0834)21-3455
役 割	創業・第二創業・新事業展開に際しての金融支援、小規模事業者経営改善資金制度による金融支援、小規模事業者経営発達支援融資制度による金融支援、地域経済動向の情報、統計データの提供

連携者	公益財団法人やまぐち産業振興財団
代表者	理事長 田村 浩章
住所/電話番号	山口県山口市熊野町 1-10NPY ビル 10 階 (083) 922-3700
役 割	小規模企業者等設備導入資金制度による支援、創業、新事業支援、助成事業、販路拡大支援、事業引継支援センターによる支援

連携者	山口県よろず支援拠点
代表者	チーフコーディネーター 藤井 良幸
住所/電話番号	山口県山口市熊野町 1-10NPY ビル 10 階 (083) 922-3730
役 割	経営分析・経営課題解決支援、巡回訪問などによる経営支援、総合的・先進的アドバイス、研修会の合同開催

連携者	一般社団法人周南ツーリズム協議会（道の駅ソレーネ周南）
代表者	代表理事 久野 利夫
住所/電話番号	山口県周南市大字戸田 2731 番地 (0834)83-3303
役 割	道の駅及びイベント開催時の集客力を利用した販路拡大に関する支援、情報発信支援、特産品開発支援

連携者	一般財団法人周南コンベンション協会
代表者	代表理事 原田 康宏
住所/電話番号	山口県周南市みなみ銀座 1－8 (0834)33-8424
役 割	イベント支援、販路開拓に関する支援、特産品開発支援