

**平成28年度
富士吉田商工会議所
経営発達支援計画**

**事業評価及び見直し
結果報告書**

1. 地域の経済動向調査に関すること【指針③】

<実施内容と課題>

FAXリアルタイム調査を四半期ごとに実施し、半年に1回定期的に「設備投資動向」、「賃金動向」、「消費動向」等について実施。

また、潜在的な地域経済動向については、半年に1度「設備投資動向」、「賃金動向」、「消費動向」等について実施。いずれも実施した内容をホームページ上で公開した。

経営指導員会議については、持続化補助金に伴う経営指導員会議3回、経営発達計画・伴走型補助金経営指導員会議6回開催。

現状は必要に応じ会議開催した。今後、毎月、定例の日を決め開催したい。

<評価・意見>

- ・昨年までの景況調査においては業種別に区分がされていなかったが、今年度からは8業種に区分されたことにより企業にはより有効なデータになった。
- ・リアルタイム調査票の送付数が188、回答率が50%前後であるためサンプル数を多くするために回収率の向上が望まれる。

28年度評価	A	継続・見直し	継続実施
指導員研修会については、昨年は必要に応じて会議を行ったが、平成29年度は毎月1回5日前後に発達計画の進捗状況、マル経融資の振り分け、指導員情報共有、指導員勉強会、経営サポート会議への案件、専門家派遣等の相談会議として実施することとした。			
リアルタイム調査については、送付先が各部会の所属議員や振興委員、青年部、女性会と職員が会議などで接する機会の高い方々のため、調査時前に開催される各部会の定例会、会議時に調査の目的と結果の提供を行い、回答を促すよう依頼することにより、回答率を向上させるようにする。			

2. 経営状況の分析に関すること【指針①】

<実施内容と課題>

経営相談の中で、資金繰り相談や事業計画を立てる際、SWOT分析などを活用し、指導した。マル経資金融資調査45件（H29.2）、持続化補助金事業計画書提出件数（H27補正）38件（H28補正）27件、創業5件。

無形財産の評価については、SWOT分析における強みの抽出において事業者の思う強みは主に提供する商品・サービスに着目するケースが多い。ヒアリング等を通じて、事業者自身は認識していない強みを抽出するため、スタッフ等の人材や取引先との関係、設備など、事業者の気づきを誘う項目をあげることで、強みを再認識することに繋げている。結果として、スタッフマネジメントによる自立したスタッフやお店の雰囲気等が事業者にとっての強みであり、訴求すべき財産として、経営計画に反映されている。

今後の課題としては、こうした小規模事業者特有の無形財産の気づきを得るための標準化されたフォーマット等が必要と思われる。

<評価・意見>

計画がスタートしたばかりであるが、1年目から目標を上回る経営分析件数が実施されている。これは本計画の策定・承認前から当商工会議所の通常の一環として行われていたことを示している。

持続化補助金の事業計画策定支援を通じて、現在の経営状況の定性的及び定量的な経営分析が行わ

れている。また自社の強みの分析においても上記のように経営者が認識していないが、顧客が現に存在している以上、当企業の必要性や存在価値があるわけなので、事業主自身が再認識し、市場機会と自社の強みを組み合わせることで、新たな取り組みへの気づきになるとと思われる。

28年度評価	A	継続・見直し	継続実施
日頃の金融や税務その他指導の中で、事業所が抱えている問題点を中心に、事業計画の必要性を気づかせ、事業計画に基づいた事業展開についての指導を心がけていく。			

3. 事業計画策定支援に関すること【指針②】

<実施内容と課題>

経営計画の重要性周知については、持続化補助金の交付申請に併せて、平成28年11月、12月の会報において「折込み」を実施した。

事業計画セミナーについては、H28年9月15日に「投資計画に伴う経営計画書・資金繰り表」12月9日「もの補・持続化補助金等の交付申請にあたり事業計画の必要性について」の2回実施。

事業計画策定支援相談会についても、持続化補助金をきっかけとした経営計画に対し平成28年4月20日から5月9日にかけて4回、11月9日から翌年1月20日にかけて8回の計12回開催した。

こうした相談会等を通じ、専門家を派遣し、相談に乗った事業者がのべ66件あり、結果として71件の事業者が経営計画を策定した。

【経営計画策定事業者の内訳：持続化補助金H27補正：38件、H28補正：27件：創業6件】

事業計画策定については、融資相談や補助金相談のうへ事業計画を検討し、71件が策定まで行ったが、通常の相談では頭の中での計画を有しているが、改めて事業計画の策定までする事業者は多くないため、事業計画の必要性を指導を通じてさらに進めていく必要がある。

<評価・意見>

多くの企業が経営計画を作成されているが、経営計画策定事業者の大半が持続化補助金の申請事業者であるため、事業者の中長期的な発展につながるような事業計画策定事業者を増やす取り組みが必要である。

創業者については、創業開始時の支援にとどまることなく、計画の進行状況の確認と合わせて継続的な支援が望まれる。

28年度評価	A	継続・見直し	継続実施
<p>持続化補助金申請時以外でも、前述したとおり、日々の経営指導の中で事業所の問題点の解決に事業計画の策定の必要性に気付かせ、計画の策定について指導していく。</p> <p>また創業者については、操業開始時のみでなく、計画の進行状況の確認や継続的なフォローアップ支援を行っていく。</p>			

4. 事業計画策定後の実施支援に関すること【指針②】

<実施内容と課題>

延べフォローアップ回数は、1月末までの実績であり、専門家派遣は2月末までの見込み数を表している。経営指導員によるフォローアップ数は目標数を下回ったが、専門家の派遣によりこれをカバーしている状況にある。

事業者の経営計画を確実に実行していただくため、P D C Aによる見直し改善を図るためにもその必要性の周知と支援が一層必要である。

<評価・意見>

補助金の採択・不採択に関係なく、事業計画の策定事業者においては、計画が実行されたのかを確認するとともに、実行に繋げるフォローアップも必要である。

28年度評価	A	継続・見直し	継続実施
事業計画の策定事業者については、支援目標は達成できたが、フォローアップの行き届かない点もあったため、新年度についてはフォローアップの漏れがないよう、計画の進捗状況やP D C Aに従った見直しを含めたフォローアップ指導を行っていく。			

5. 需要動向調査に関すること【指針③】

<実施内容と課題>

1) 繊維産業のトレンド情報の提供企業件数

H29.2.8~9 実施ジャパブランド育成支援事業における、北欧・フランス・イタリアにおけるトレンド情報を提供した。

2) 理容・美容の需要動向の情報提供企業件数

理容及び美容についてのセミナーを各1回ずつ開催した。美容は「心と美の追求心を高める」、理容は技術力向上に対する内容で開催し、参加数が89件であった。今後はより多くの事業者が参加できるよう、後援団体と協力してPRに力を入れる。

3) 観光客の需要動向の情報提供企業件数

当所観光サービス部会視察研修会と定例会を7回実施。国内や当所管内の外国人を含む観光客の動向等について提供し、延べ参加企業数が110社であった。

<評価・意見>

- ・繊維産業では海外進出の意向を持つ企業も多いため、引き続き情報提供が必要である。
- ・理容・美容業界の顧客ニーズの変化は激しいため、以前から実施している「理容及び美容についてのセミナー」の継続的な開催を期待する。

28年度評価	A	継続・見直し	継続実施
繊維産業への情報提供は引き続き継続。理美容のセミナーや観光客の需要動向も継続していく。			

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】

<実施内容と課題>

① 「ギフトショー」出展支援件数

ギフトショーの出展した小規模事業者へ個者支援を7件実施した。商談件数については、引き合いを受けた件数は350件あり、商談が成立した件数が14件。地場産業の織物業を中心に支援しているが、今後ギフトショー以外の展示会に広く小規模事業者を支援していく。

② 会報チラシ折込み件数

会報折込サービスについては、徐々に周知も広がり、また経営指導の際の販路拡大策としてBtoB取引に有効であるため有効活用を促したりしており、今年度利用率が予想を大幅に上回った。チラシ作成については1件作成印刷支援があったが、その他の依頼者について利用者が

法人であり、チラシの作成能力が、あるためチラシの作成支援の必要性がなかった。今後については経営指導を通じ販路拡大策の1ツールとして積極的な活用の促しと作成支援を行っていく。

③ ホームページ作成支援件数

ホームページ作成やECサイト作成については具体的な作成になる場合、相当の費用と管理運営が必要なため、特にECサイトについては、事業所の体制づくりを含めた計画の策定が必要になるため、実際に作成まで至らないケースもあり、件数は伸び悩んだ。実際にサイトを作成していくには費用がかかるため、今後は補助金などタイミングを見計らったPRが必要である。

④ 富士山モール掲載支援件数

富士山モール掲載支援については既存のホームページ保有者に対するリンク支援となり、より多くの消費者からのアクセス確保のため予定以上の方々がリンク掲載された。

⑤ 外国語表記メニュー支援件数

相談は3件あったが、外国人の来店はまだ僅かで人材不足等による多忙からインバウンド対応には手が回らず、外国語表記メニュー作成にも至らなかった。

⑥ 観光土産品等のテスト販売

出品品目は、目標値を大きく上回っているが、出品事業者数は現在4社とあまり増えていない。今後、オリジナル商品の販売を行う事業者の発掘と育成を強化と併せ、一層テスト販売機会を提供していきたい。

販売数は4月～12月の9カ月間の販売実績。

観光土産品等のテスト入店者については、富士山世界遺産を機会に「富士山駅」を訪れる観光客に、駅を需要開拓の場として、小規模事業者の拠点機会として支援。

市内住民や観光客が年々増加しており、新規需要開拓の機会の場となっている。

「富士山駅」を訪れた観光客の内土産品を購入したのは49,500人。うち外国人は3,120人で6.3%を占めた。

今後益々、インバウンド観光客の増加が見込めており、新規需要開拓のチャンスとなっている。

⑦ 製造業者の小売直販「売り場づくり」支援

富士吉田市の玄関口である富士山駅に設置された郡内織物のミルショップの売り場づくりを専門家の派遣を通じて支援した。

<評価・意見>

① ギフトショー出展者支援

繊維産業におけるOEM以外の販路開拓には展示会は有効な手段であるため、引き続き支援が必要である。

② 会報チラシ

販路拡大の有効手段であるため、専門家による「有効なチラシ作成のセミナー」などの開催も検討して頂きたい。

③ HP作成支援

ECサイトの作成については、IT技術の発達や消費者志向で情報伝達の方法などの変化があるため、事業内容の見直しも必要と思われる。

⑤ 外国語表記メニュー

一般の商店街店舗は関心が低いとのことなので、外国人の顧客が多いと思われる特定の店舗に絞った支援の有効性が高い。

⑥ 観光土産品等のテスト販売

経営計画策定事業者の中で新たな販路を開拓する商品などを積極的に支援するなど、新たな事業者の発掘が望まれる。

28年度評価	A	継続・見直し	継続実施
①ギフトショーについては引き続き支援を行っていく。			
②チラシ作成については、個別指導を行っていく中で、経営計画策定後の販路開拓指導等において専門家をもとに指導していく。			
③ホームページ作成支援については、補助金の申請のタイミングを見ながら、周知・支援していく。			
⑤外国語表記メニューについては、引き続き外国人観光客が増加していることから、新規店舗を中心として周知を図っていく。			
⑥観光土産品のテスト販売は、会報やホームページに掲載し、周知を図っていき、新規の事業者の発掘に努める。			

II 地域経済の活性化に資する取組み

(1) 門前町プロジェクト【(別紙4) ③参照】

<実施内容と課題>

世界遺産北口本宮富士浅間神社前の道路整備に伴いまちづくりを進める計画。
平成29年度一部道路整備の工事が進展する。

(2) 企業活動推進プロジェクト【(別紙4) ④参照】

① 富士山ブランド認証事業

<実施内容と課題>

全国展開補助金を活用し、「富士山を活かしたブランド商品作り事業」を展開、織物業者5社、菓子業者4社のブランド商品作りを支援。
今後、試作したロゴマーク、新商品の推進やブランド認証事業の推進を図る。

② 富士北麓繊維産業海外展開プロジェクト

<実施内容と課題>

JAPANブランド支援事業を活用し、繊維業者5社の海外展開を支援。
織物業者がこれまでのOEM生産から脱却し、高付加価値の製品を販売する需要開拓を支援する。

③ ダウンタウン・プロジェクト【(別紙4) ⑤参照】

1) 空き店舗対策事業の推進

<実施内容と課題>

富士吉田市の空き店舗対策補助事業を活用したのはゲストハウス増設案件の1件。中心市街地（西裏地区）への飲食業出店希望は複数あったが飲食店舗の空きがなく、その他業種も複数相談があったが家賃が折り合わず出店には至らなかった。

2) インバウンド観光受け入れ環境整備

<実施内容と課題>

富士五湖観光連盟と共同で外国語が話せる「Wi-Fi」、ベジタリアン等外国人が利用しやすい情報を掲載したレストランのガイドマップを2万部作成し、主要観光施設等で配布した。また、ふらっと案内（スマートフォンアプリ）も同時に作成し、市内の飲食店42店を支援した。

④ ホームタウン・プロジェクト【(別紙4) ⑥参照】

＜実施内容と課題＞

全国展開補助金を活用、観光商品開発事業として「富士山はしご祭り」を開催。まちなかにかつてのにぎわいを創出した。

市・商工会議所・民間企業が官民一体となり下吉田まちなかのにぎわい推進していきたい。

⑤ Greater 富士山/Greater 富士吉田発信プロジェクト【(別紙4) ⑦参照】

＜実施内容と課題＞

国内外から富士吉田市を見た時、富士吉田市の認知度、知名度が低く、富士吉田市から国内外へ報発信が必要。

29年度以降に、プロモーションビデオ・紹介本を作成予定。

＜評価・意見＞

- ①計画の推進には、富士吉田市の道路整備計画、
 - ②全国展開補助金を活用した、「富士山を活かしたブランド商品作り事業」、「観光商品開発事業として富士山はしご祭りの開催」、
 - ③JAPANブランド支援事業を活用した海外展開
 - ④富士吉田市の空き店舗対策補助事業を活用した出店促進など、多様な取り組みがされている。
- イベント的な取り組みに注視するのではなく、これらの活動を通じて小規模事業者の「経営力向上」が図られるかが重要であるため、この視点での支援が今後とも必要と思われる。

28年度評価	A	継続・見直し	継続実施
各事業の実施において、個々の事業所の経営力向上が図れるよう配慮していく。			

Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

1. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

＜実施内容と課題＞

ハンズオンチームの活用については、当所からの案件上程は無かったが、他の支援機関から当所の会員事業所への支援もあり支援策等について情報を共有できている。当所からの上程案件が無いのは課題と考えている。現状、指導員間の案件共有が不足しており、事業所の経営課題に対する解決方法の共有化や標準化が図れていないため、他の支援機関との連携も困難な状況にある。指導員間での連携をまず図る必要がある。

郡内商工連絡協議会については、郡内の9商工会と当商工会議所で構成されている。商工会が構成の大半を占めており、これまで、商工会の事業主導で行われていた経緯がある。発達化計画の承認を受けているのは当商工会議所だけで、コンセンサスが取りにくい状況にあったため、本年度も従前事業を踏襲する活動であった。次年度は、当商工会議所から積極的に働きかけを行い、先進的支援事例の共有など、提案しノウハウの共有化を図りたい。

＜評価・意見＞

経営サポート会議におけるハンズオンチームの活用については、指導員間での情報共有に取り組むと共に、会議の前に所内での上程案件の事前打ち合わせなども検討してみてもどうか。
また、郡内商工連絡協議会では地域の共通課題として考えられる「創業発達支援計画」などの具体的な取り組み（創業セミナーなど）での連携などが望まれる。

28年度評価	D	継続・見直し	継続実施
<p>郡内商工連絡協議会については共同セミナーの開催等を計画するなど、支援ノウハウ等の情報交換を積極的に行っていく。</p> <p>また毎月開催する指導員情報共有ミーティングの中で、案件の相談や状況に応じて、専門家の派遣やハンズオン支援への上程、郡内商工連絡協議会へのノウハウの共有は図っていく。</p>			

2. 経営指導員等の資質向上等に関すること

<実施内容と課題>

①キャリア別経営指導員研修会

中小企業基盤整備機構（中小企業大学校）研修に28年度佐久間経営指導員が終了。個社支援研修に加々美経営指導員が終了。

29年度においても、小規模事業者への的確なアドバイスをできるよう資質向上に向け研修を実施していく。

②外部機関活用経営指導員研修会

全経営指導員（7名）が日本政策金融公庫を講師にマル経資金研修。大月税務署による税務研修を受講。今後も、小規模事業者の資質向上に向け受講する。

③経営指導員情報共有ミーティング開催回数

持続化補助金に伴う経営指導員会議3回、経営発達計画・伴走型補助金経営指導員会議6回開催。現状は必要に応じ会議開催した。今後、毎月、定例の日を決め開催したい。

④経営支援ノウハウ共有化研修（全職員研修会）

全職員対象に、定例朝礼を活用し、経営改善普及事業や経営発達化計画等研修。今後、経営指導員不在時にも小規模事業者が対応できる体制を整える。

⑤国家資格取得者報奨金制度

検定試験取得教材購入補助制度

税理士、中小企業診断士、社会保険労務士等国家資格取得者は該当者なし。

今後、経営指導員キャリア別に資質向上のため奨励する。

日本商工会議所簿記、ビジネス実務法務PC、販売士検定の各2級以上取得者の補助制度。該当者はなし。

今後、経営指導員の資質向上のため奨励する。

<評価・意見>

本年度に新たな経営指導員2名が加わり7名体制になった。経営指導員としての資質の向上に関しては、基本知識の習得とその実践での経験を通じてスキルアップの形が望まれる。今後とも長期的な教育計画に沿ってOFF-JT、OJTでの実施への取り組みが望まれる。

28年度評価	A	継続・見直し	継続実施
<p>経営指導員等の支援能力の向上については、引き続き外部機関の活用やOJTを通じ、また定期的に開催していく指導員情報共有ミーティングにおいてスキルアップを図るなど計画的に進めていく。</p>			

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

<実施内容と課題>

伴走型補助金を活用し、所内に外部評価員に中小企業診断士を委嘱、経営指導員と「事業評価検討会」を開催した。

評価報告書を基に、外部3名の「第三者委員会」を開催し事業評価を行った。

これらの結果を正副会頭会議に報告し、PDCAサイクルにつなげる。

28年度初年度は、P D C Aサイクルの下地づくりをしたがまだ確立されていない。今後さらに戦術として高めていきたい。

<評価・意見>

今年度は目標に対する達成度の評価として行った。来年度はP D C Aサイクルの観点で、今年度の課題をどのように改善したかの取り組み内容も評価として加えていくことが望ましい。

全体的な総括

(1)総合評価

「経営発達支援事業」については、各事業の目標値に対する実績において十分達成、あるいは未達成などの差異はみられるものの、全体的には計画に沿った支援事業が実施されていると判断できる。

初年度となったH28年度は事業認定が7月15日であり、手探りでのスタートであったが、上記④の事業計画の策定件数は目標(30件)を大きく上回る71件であった。これは小規模事業者持続化補助金申請に関するものが大半を占めてはいるが、多くの事業者は初めて事業計画の策定に取り組んでいる意義は大きく、支援も十分に実施されている。

一方で、⑤事業計画策定後の実施支援のフォローアップ支援件数や、⑥需要開拓に寄与する事業においては、広報、商談会・展示会、ITを活用した販路開拓に不十分な面がみられる。

(2)来年度に向けた課題

今年度は事業認定が7月、補助事業採択が9月、持続化補助金の支援が年末から年明けということもあり、全体的に実績が年度の後半に集中している。計画2年目の来年度においては、期初に実施計画を作成し、事業者の繁忙期や閑散期を考慮した計画的な取り組みが望まれる。

新年度における計画については、今回の外部評価委員会の結果と課題を踏まえ、昨年度必要に応じて行っていた指導員の情報共有ミーティングを毎月1回5日前後に開催し、この指導員会議を中心として年度当初から計画的に推進し、経営分析、事業計画、販路拡大、フォローアップや専門家派遣案件の相談、融資案件の相談など情報の共有を図り、進捗状況を確認しながら実施していくこととする。