

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	山口県央商工会（法人番号 1 2 5 0 0 0 5 0 0 1 9 2 6） 山口市（地方公共団体コード 3 5 2 0 3 9）
実施期間	令和 4 年 4 月 1 日～令和 9 年 3 月 3 1 日
目標	経営発達支援事業の目標 当計画においては、それぞれの地域の特色を活かすことで地域経済の活性化を図ること、及び、小規模事業者をはじめとした事業者への伴走型支援を推進することで地域の多くの事業者が持続的発展を遂げることを目標とする。 【経営発達支援計画の主テーマ】 1. 小規模事業者の経営基盤の改善・強化 2. 創業開業・事業承継の支援 3. DX を活用した販路開拓等による地域経済の活性化
事業内容	経営発達支援事業の内容 1. 小規模事業者の経営基盤の改善・強化 小規模事業者の持続的発展のために業種ごとの課題解決を図るための経営計画策定支援とフォローアップをすることで、小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図る。 2. 創業開業・事業承継の支援 創業開業・事業承継を支援することによって、小規模事業者数の減少に歯止めをかけて、地域経済の活力を維持・増大させる。 3. DX を活用した販路開拓等による地域経済の活性化 DX を活用した地域特産品の販路開拓、売上増加、観光支援による賑わいの創出により事業所の支援を通じて、地域経済全体の活性化を図る。
連絡先	山口県央商工会 〒754-1277 山口県山口市阿知須 4233 番地 31 号 TEL：0836-65-2129 FAX：0836-65-2127 E-Mail：kenoh@yamaguchi-shokokai.or.jp 山口市役所 ふるさと産業振興課 〒753-8650 山口県山口市亀山町 2 番 1 号 TEL：083-934-2719 FAX：083-934-2650 E-mail：furu@city.yamaguchi.lg.jp

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 山口県央商工会の立地

山口市は昭和 4 年に市制を敷いて以降、数次に渡って合併をしてきた。

平成 17 年には、更に吉敷郡の小郡町、阿知須町、秋穂（あいお）町と佐波郡徳地町の 4 町と合併した。その後、平成 22 年に阿武郡阿東町を合併して、現在の山口市域が確定した。

山口県央商工会は、合併した旧吉敷郡阿知須町、吉敷郡秋穂町、阿武郡阿東町の 3 つの地域が管轄となっている。

阿知須地域は山口市の南に位置し宇部市に接しており、瀬戸内海沿岸部から内陸に掛けて緩やかな丘陵地帯となっている。山口きらら博記念公園が整備されており、スポーツ・リクリエーションの拠点としての役割を期待されている。経済圏としては、山口市とともに宇部市との関係が深い。



秋穂地域も山口市の南に位置し防府市に接しており穏やかな気候と豊かな自然に恵まれている。古来、海洋交通の拠点であったこともあり、山口市の海洋交流拠点としての期待が高い。地理的に防府市中心街に近いことから、経済的には防府市とのつながりも深い。

阿東地域は山口市の北に位置し島根県津和野町に接しており、標高 300m 前後で夏でも涼しい高原のまちである。寒冷な土地を生かし、リンゴや梨の栽培も盛んである。リンゴは日本で栽培される最南端の地域にあたる。一方で、山口県内では有数の豪雪地帯であり、十種ヶ峰スキー場がある。合併前は阿武郡であったこともあり、萩・阿武との経済的な結びつきは深かったが、合併後は山口市との関係が強まっている。

	面積	世帯数	人口	65 歳以上割合	人口密度
阿知須地域	25.5 km ²	3,390 世帯	9,426 人	31.0%	370 人/km ²
秋穂地域	24.1 km ²	2,502 世帯	6,680 人	39.6%	277 人/km ²
阿東地域	293.0 km ²	2,484 世帯	5,722 人	51.0%	20 人/km ²
山口市全体	1,023 km ²	84,994 世帯	197,442 人	27.3%	193 人/km ²

※ 2015 年国勢調査

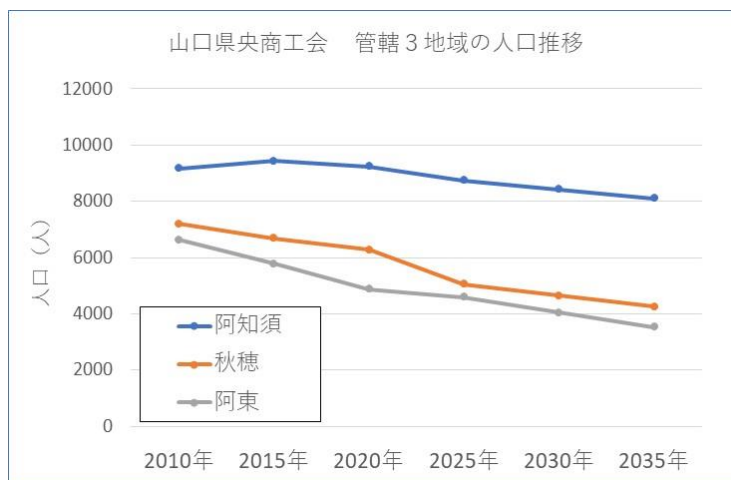
② 人口の将来予測

山口県央商工会管轄の3地域の人口の推移と将来予測をグラフで示す。

阿知須地域は、これまで人口が横ばいで推移してきたが、2020年現在では減少に転じている。

秋穂地域・阿東地域は、人口の減少が同じような割合で減少していくと予想されている。

2035年の人口予想は下の表であるが、阿東地区では20年間で人口がほぼ半減(46%減少)するという予想になっている。



	2035年の予想人口	2015年からの比較	
		減少数(人)	減少率(%)
阿知須地域	8,101人	▲1,325人	▲14.3%
秋穂地域	4,245人	▲2,435人	▲38.8%
阿東地域	3,530人	▲2,242人	▲46.0%

2015年国勢調査をもとにした山口市の推計

③ 産業の概要

山口県央商工会管轄の3地域の産業の概要を一覧にして示す。

地域	産業の概要
阿知須地域	◎ 規模の大きな2つの病院を中心に、医療・介護系事業所の進出が進んでいる。 ◎ JR山陽線・宇部線、周辺市街へのバス路線があり、交通の便がよいことから学生・生徒人口が一定数あり学習や娯楽施設がある。 ◎ 大型ショッピングモールの存在や、交通至便で中心市街へのアクセスがよいことから、地元の小規模な小売業やサービス業が減少している
秋穂地域	◎ 農業や漁業の後継者不足が深刻となっており、担い手不足から法人経営への移行が進んでいる。 ◎ 車えび養殖発祥の地としての高い知名度を活かした関連事業が盛んに行なわれている。 ◎ 総菜加工工場の規模拡大や特殊機械メーカーの拡張による雇用拡大など製造業の新しい動きもある。
阿東地域	◎ 良質米の生産、りんご・梨などの果樹、トマトに代表される高原野菜、「あとう和牛」などの畜産や酪農が盛んである。 ◎ 地域の高齢化率が50%を超えており、生活支援や福祉サービス業の事業所や従事者の需要が増している。 ◎ 少子化と高齢化、人口流出が急速に進み産業振興には課題が大きいものの、豊富な自然観光資源は未だ活用しきれていないとも言えない。

④ 業種別商工業者数

山口県央商工会管轄の3地域の産業大分類別事業者数を一覧にして示す。

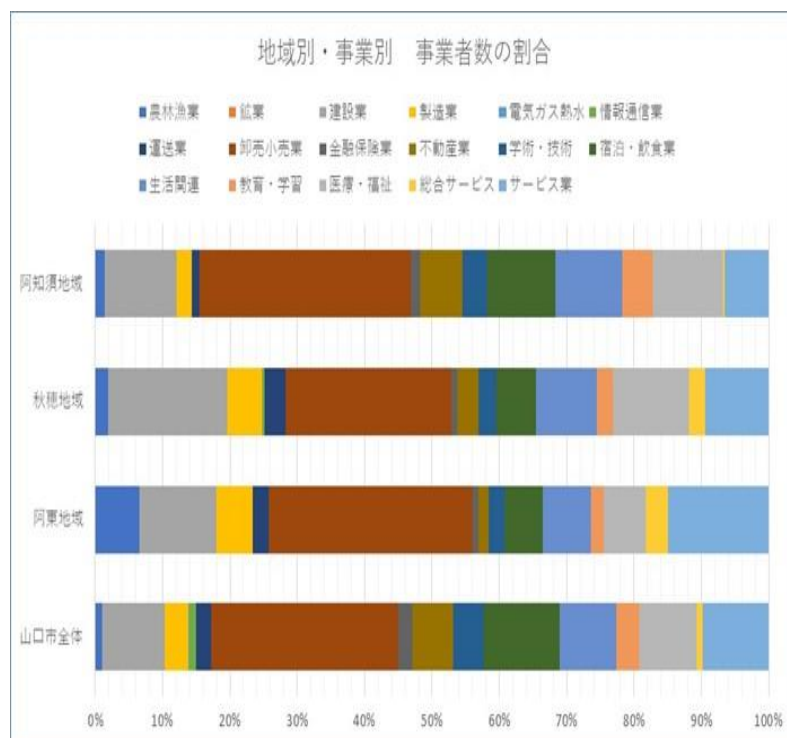
	阿知須地域	秋穂地域	阿東地域	山口市全体
農林漁業	5	5	22	86
鉱業	0	0	0	6
建設業	38	45	38	821
製造業	8	13	18	304
電気ガス熱水	0	0	0	6
情報通信業	0	1	0	95
運送業	4	8	8	195
卸売小売業	111	63	101	2,438
金融保険業	5	2	3	189
不動産業	22	8	5	534
学術・技術	13	7	8	390
宿泊・飲食業	36	15	19	997
生活関連	35	23	24	734
教育・学習	16	6	6	302
医療・福祉	37	29	21	748
総合サービス	1	6	11	79
サービス業	23	24	50	863
合計	354	255	334	8,787

※ 2016年 経済センサス

阿知須地域は、飲食業、生活関連産業（理美容業など）、教育・学習産業の事業者数が山口市の平均と比較して高くなっている。

秋穂地域は、建設業と医療・福祉業の割合が高い。建設業では歴史的に浚渫や護岸工事など海に関わる事業者が多く、交通の便が悪く域外に通い難いことから医療・福祉事業者が多い。

阿東地域は、農林業、小売業、その他のサービス業の割合が高くなっている。いずれも小規模事業で、1事業当たりの従事者は山口市平均の1/2程度である。



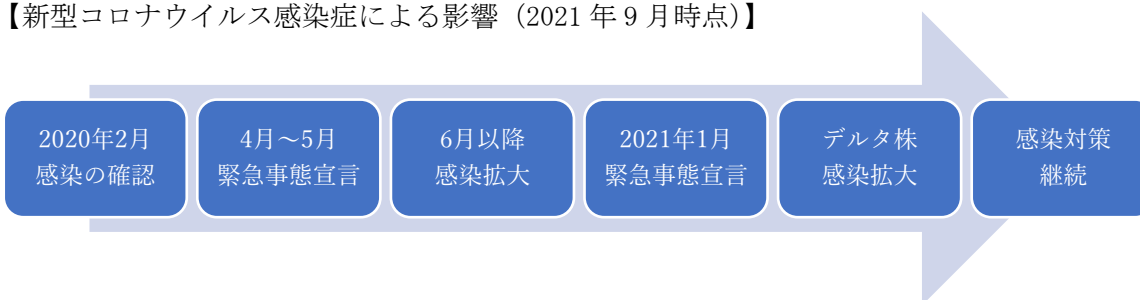
(経済センサスの結果より)

⑤ 観光関連産業の状況

山口県央商工会管轄の3地域の観光関連産業の状況を一覧で示す。

観光客数	阿知須地域	秋穂地域	阿東地域	山口市全体
2018年	881,432人	233,681人	409,676人	6,118,939人
2019年	785,330人	237,863人	548,394人	5,156,337人
2020年	326,756人	199,439人	464,232人	3,040,552人
2020年/2018年	37.1%	85.3%	113.3%	49.7%
観光関連産業の状況	瀬戸内海を望む丘陵地で四季の花が咲く心とむ自然がある。きらら浜の「山口きらら博記念公園」では大型イベントも開催される。	瀬戸内海に面した温暖な気候と穏やかな自然に恵まれている。「法境の里」と呼ばれ、秋穂八十八ヶ所の霊場が点在する。	西中国山地の西端に位置する自然に恵まれた高原のまち。良質米の生産、りんご・なし等の果樹は観光農園として人気が高い。	2020年2月以降は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けている。「西の京」と呼ばれる自然と歴史が共存する文化都市。
観光資源	・いぐらの館 ・きららドーム ・きらら浜自然観察公園 ・ゴルフ場 	・あいおえび(車えび) ・あいお荘 ・海水浴場 ・霊場巡り 	・長門峡 ・十種ヶ峰 ・願成就温泉 ・徳佐りんご ・船方農場 	2019年訪問者数ランキング 1. 湯田温泉 2. 瑠璃光寺 3. サビエル聖堂 

【新型コロナウイルス感染症による影響（2021年9月時点）】



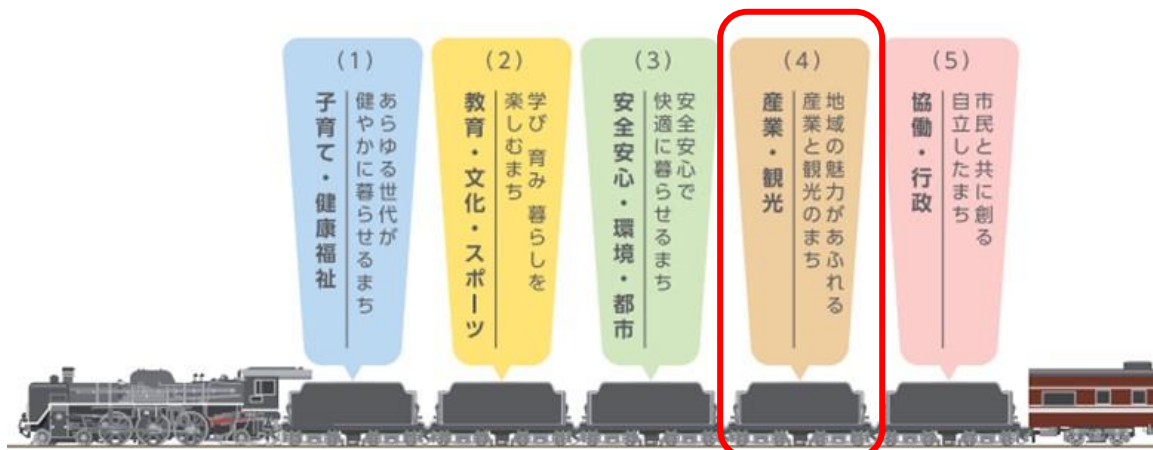
感染拡大の予防措置として、県をまたぐ移動の自粛や飲食店の時短営業などの要請が断続的に発出された。このため、飲食業はもとより、宿泊施設・土産物店を営む事業者、バス・列車・タクシー等交通事業を営む事業者、観光関連の手配をする旅行事業者、飲食店・宿泊施設・土産物店に飲食料品等を納入する事業者などの業績に大きな影響が出ている。

山口市全体では、コロナ前（2018年度）とコロナ禍（2020年度）を比較して観光客は49.7%に半減している。商工会管轄3地域では、阿知須地域は37.1%と大幅減、秋穂地域は85.3%と減少したが、阿東地域は113.3%とアウトドアの感染リスクの低さが好感されて増加している。

⑥ 山口市の振興ビジョン

山口市は平成 30 年度に「第二次山口市総合計画」を策定し、平成 30 年度～令和 4 年度までを「前期基本計画」として施策を示している。

「5つの基本構想」



5つの基本構想を達成するための「8つの重点プロジェクト」

重点プロジェクトから山口県央商工会に最も関連があるものは、産業活力・地域雇用を創出する「働く・起業なら山口」である。

持続的な地域経済の循環と発展を支え、地域雇用の創出を進め、農林水産業の経営基盤の強化、各分野における意欲的な担い手の確保、企業誘致や中小企業の振興による地域雇用の創出、起業創業チャレンジ支援を掲げている。

このプロジェクトでは、次の3つの取組の方向性が示されている。

☞ 農林水産業の経営基盤強化

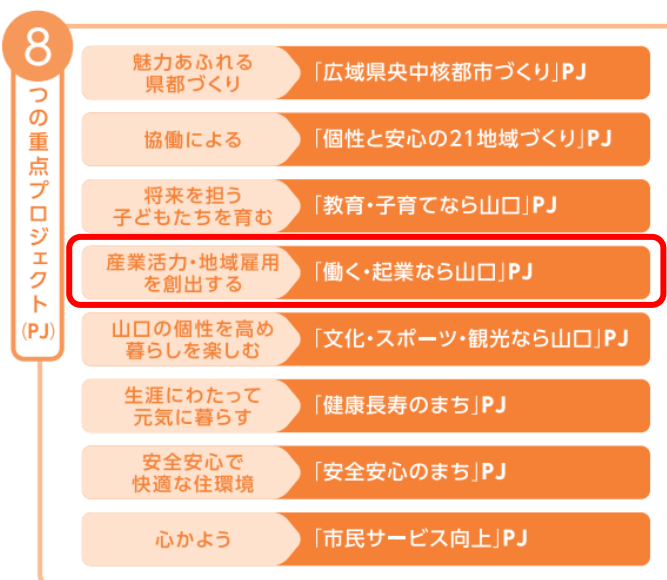
- ・ 6次産業化の支援
- ・ 集荷・直売・加工・体験の機能向上への支援
- ・ 農林水産物ブランド化の支援

☞ サービス業・商工業の多様な雇用の場づくり

- ・ 起業創業・事業承継への支援
- ・ 中小企業への経営改善支援、新商品・サービスの開発や販路開拓等への支援
- ・ 県外海外への事業展開への支援

☞ 多様な働き方の創出による人材確保

- ・ 働き方改革の推進、女性・高齢者・障害者等の多様な働き手の参画促進、雇用促進
- ・ UJI ターン者の起業創業・就業支援



この方向性を遂行するために5つの施策が提示されている。

このうち、山口県央商工会に関連のある施策は次の2つである。

- ・豊かな地域資源を生かした観光のまちづくり
- ・商工業・サービス業の振興

豊かな地域資源を生かした観光のまちづくり

【ねらい】

観光は、様々な産業の消費拡大を誘発する総合産業の役割を担っており、地域経済に大きな波及効果をもたらすとともに、都市の知名度や魅力向上に寄与するものである。

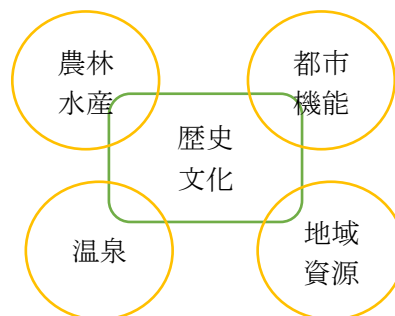
地域の多彩な観光資源を組み合わせることで、地域間や他分野との交流が進み、新たなひとの流れを創出する観光によるまちづくりを行っていく。

【課題】

山口市は、「観光立市・やまぐち」の実現を基本理念に、歴史・文化を基軸に温泉や農林水産資源、都市機能を組み合わせることで、地域資源を最大限に活用する取組を行う。

観光のまちづくりによって以下の成果を目指す。

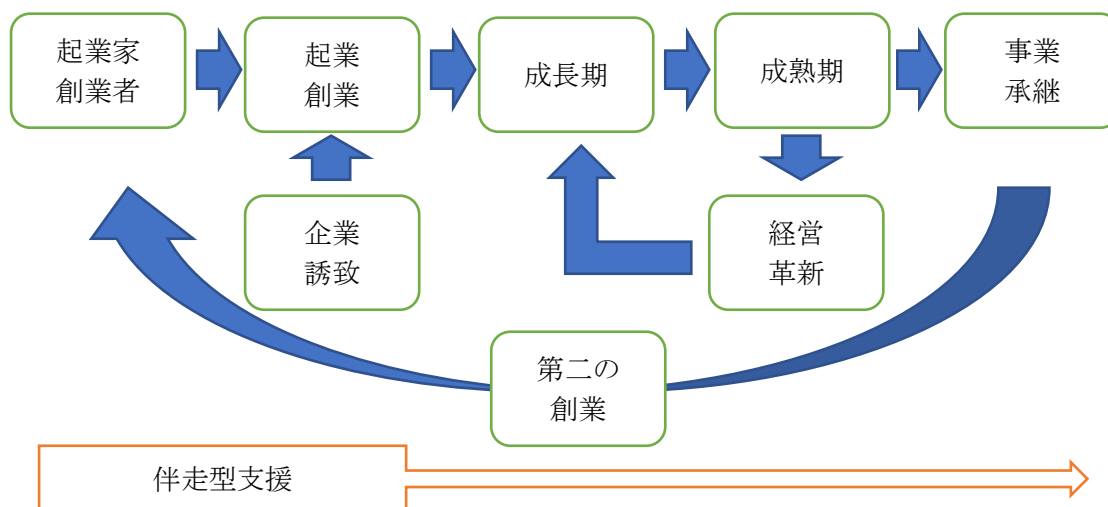
1. 地域の雇用創出
2. 人材の育成
3. 生産性の高い観光産業の実現



商工業・サービス業の振興

市民の多くが就業する商工業やサービス業等において、起業創業、事業承継、事業拡大、企業誘致や新たな投資を進めて、地域の賑わいを創出していく。

地域経済の活性化には、市内事業所の経営基盤の強化が重要であることから、経営や事業承継の支援、販路拡大やふるさと製品のブランド化の推進等を行っていく。



(2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

山口県央商工会の 阿知須地域、秋穂地域、阿東地域では、それぞれの地域に応じた問題が存在する。しかし、経営支援の側面からみると、事業者の抱える課題は、高齢化による投資意欲の減退、需要をつかめず競争に敗れて退出する事例が多いなど、かなりの部分が共通している。また、地域内の需要には限界があるため、競合事業所が売上を伸ばせば地域内の他の競合事業所の売上が減少することを繰り返している。

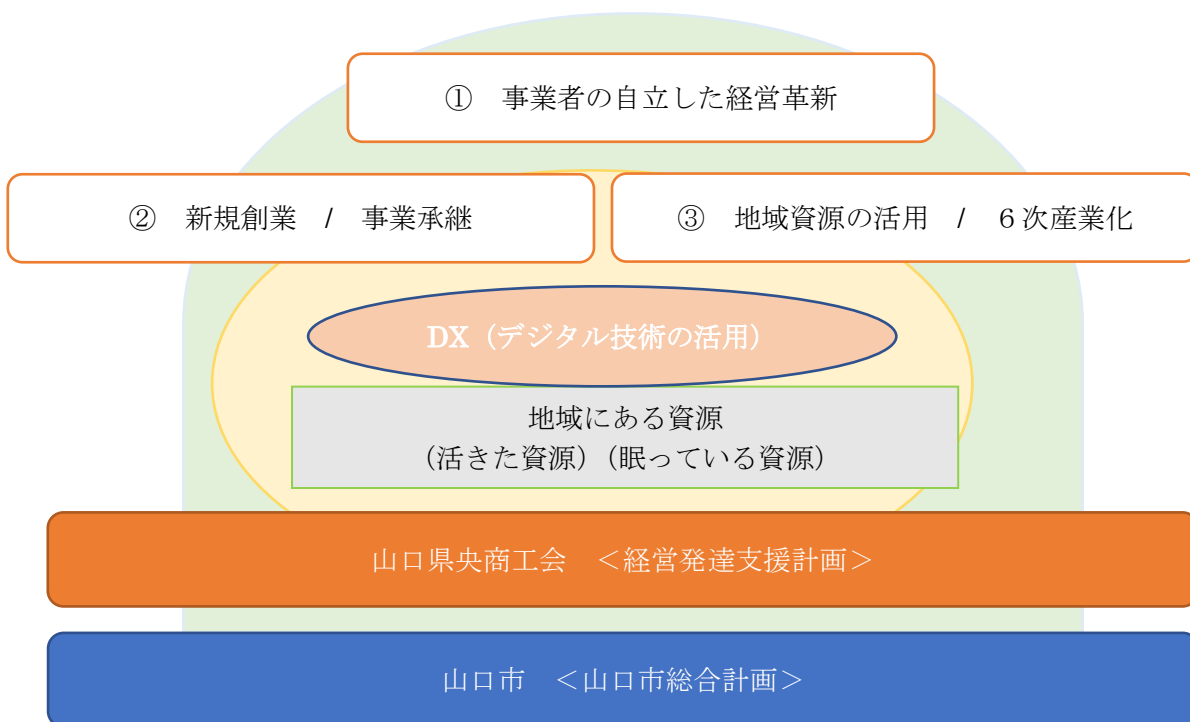
これらの課題解決のために、山口県央商工会では事業者が事業計画を作成するのを支援し、個社の強みを生かしつつ、各事業所の機会を活かした事業展開を行えるようにすることが必要と考えている。その際に、より効率的で適切な問題解決につなげるため、山口市の総合計画と連携して効果的に事業実施することが必要となる。

当地域の高齢化と人口減少を見据えながら、地域経済を支える小規模事業者の持続的な発展を目指し、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を継続的にため、今後 10 年先を見越した振興策のあり方を以下のとおりとする。

【あり方①】 地域内の小規模事業者において、自社を取り巻く経営環境の適応力を高め、経営力を向上させることで利益を確保して、適切な経営革新を繰り返すことで持続的な発展を図っていく。

【あり方②】 事業承継による次世代への事業の継続を進めるとともに、新規創業者の支援を推進することにより、地域経済の源泉ともいえる小規模事業者の減少を防ぎ、将来にわたっての地域経済の活力を維持、増大させる。

【あり方③】 製造業、6 次産業化に取り組む農林水産事業者など、地域資源を活用した新商品開発、新事業展開の促進や地域資源を活用し交流人口を増やすことで地域事業者の売上拡大と地域経済全体の活性化を図る。



(3) 経営発達支援事業の目標

【目標①】：小規模事業者の経営基盤の改善・強化

小規模事業者の持続的発展のために業種ごとの課題解決を図るための経営計画策定支援とフォローアップをすることで、小規模事業者の経営基盤の改善と強化を図る。

山口県央商工会がこれまで実施してきた金融支援・税務支援・補助金支援・販路支援・改善支援など各種経営支援の内容や実績を整理し、経営分析から経営計画策定、経営計画実行まで一貫した支援体制を構築する。

必要に応じて、山口県連や山口産業振興財団、外部専門家などの支援を適切に受ける。

【目標②】：創業/開業・事業承継の支援

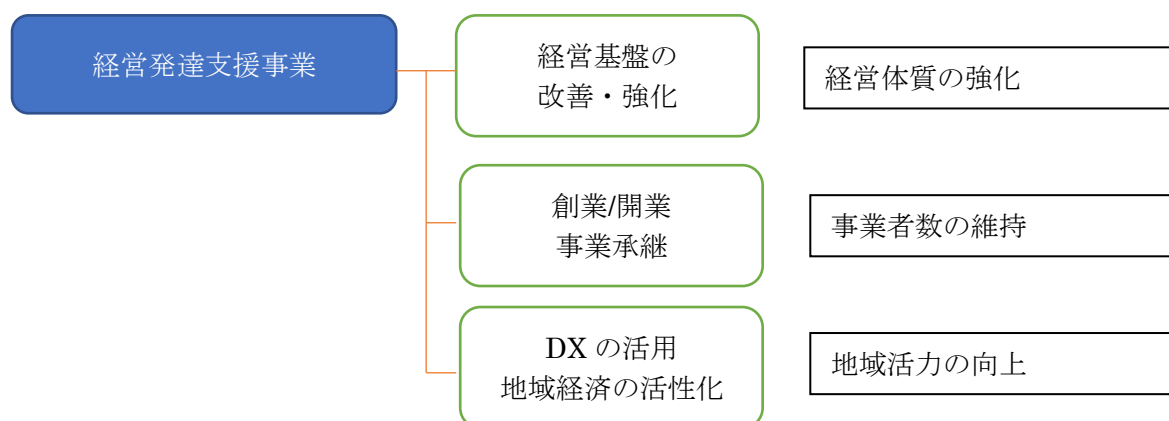
創業開業・事業承継を支援することによって、小規模事業者数の減少に歯止めをかけて、地域経済の活力を維持・増大させる。

事業者が経営を持続するための課題は、多様化・専門化している。山口県央商工会が持つ産・官・金・民との幅広いネットワークを駆使して、創業者、開業者への支援に努める。また、後継者のいない事業者が数多い管内の事情があり、事業承継の支援ノウハウを積んでいく。これらの支援を通して、管内事業者数の維持を図る。

【目標③】：DXを活用した販路開拓等による地域経済の活性化

DXを活用した地域特産品の販路開拓、売上増加、観光支援による賑わいの創出により事業所の支援を通じて、地域経済全体の活性化を図る。

管内の小規模事業では、DXの前段階であるデジタルツールもITツールも全く利用できないというものもある。まずは、デジタルツールの活用から指導していく。基本的なExcelソフトの利用だけでも、大きな省力化や経営改善につながることを体現してもらう。その後は、それぞれの業種や事業内容の違いや、情報インフラ、社内のIT人材などの事情を勘案して事業を継続するように促していく。



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4年4月1日～令和9年3月31日）

(2) 目標達成に向けた方針

＜目標＞

- ① 小規模事業者の経営基盤の改善・強化
- ② 創業開業・事業承継の支援
- ③ DXを活用した販路開拓等による地域経済の活性化

【方針①】

事業者が経営課題を解決するためには、取引先からの信用や金融機関等の協力が不可欠である。そのためにはしっかりした経営計画を示すことが前提となる。

山口県央商工会では、事業者の経営計画のPDCAを次のように支援する。

- ・経営分析、市場動向調査、業種別の現状と課題を踏まえる。
- ・山口県商工会連合会の実施する事業計画策定支援事業の活用・よろず支援拠点等の関係機関との連携を進める。
- ・事業者の抱える経営課題を短期的・中期的・長期的に分類し、それぞれの経営体力に応じた課題解決の優先順位、重要度を把握した上で指導・助言を行う。
- ・中長期を見越した小規模事業者の経営力の向上、利益の確保、持続的発展を図る。
- ・この間に適切な間隔で計画の進捗を確認し、PDCAサイクルがきちんと廻り必要な修正が成されるように伴走型支援を行う。
- ・設備投資資金、運転資金のニーズに対して、「小規模事業者経営発達支援融資制度」を活用するなど円滑な資金繰りを支援する。

【方針②】

当地域では経営者の高齢化が進んでおり、後継者不足による廃業が増えている。事業者数を一定程度確保していくことは、地域経済の活力を維持するために重要な要素である。

山口県央商工会では、創業開業・事業承継を次のように支援する。

- ・山口市の事業承継支援事業により、山口県央連携都市圏域の各市町、商工会・商工会議所や山口県事業引継ぎ支援センター等と連携を図る。
- ・国や山口県の事業承継支援制度等も活用し、きめ細かな支援を行う。
- ・山口市の起業創業支援事業による起業セミナー等の活用や地域おこし協力隊との交流等により、地域内創業者の掘り起こしを行う。
- ・事業承継・創業支援を実施した小規模事業者の進捗状況や資金繰り状況の把握に重点を置いた巡回訪問を強化し、伴走型支援を行う。

【方針③】

当地域には、歴史と文化を基軸に、豊かな自然、豊富な農林水産資源がある。しかし良い資源がありながら、知られていないものも多い。それらを販路拡大支援やDX支援により、需要者に知っていただいて地域経済の活性化を行う。

山口県央商工会では、地域経済の活性化を次のように支援する。

- ・地域資源を活用した特産品の販売促進、新規開発支援を行う。
- ・地域の農林水産事業者等との連携を図り、農商工連携の発展を目指す。
- ・DXを活用した情報発信を、小規模事業者の売上・利益の増大等の波及効果に繋げることでより地域の活性化と産業の発展に取り組む。
- ・DXに取り組むことのできる人材育成を支援する。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 個々の企業の売上動向・仕入動向・資金繰り動向・採算動向等をヒアリングとアンケートで調査結果としてまとめている。4半期毎に地域商工事業者に対してサンプリングで景況調査を実施して、その結果を公表している。また、大きな景況の変化があった場合は、臨時で調査を行う。加えて、テーマを決めた経済動向調査報告書（2020年度は「観光産業需要動向に関する調査報告書」）を作成して、これを公開している。

【課題】 ビッグデータ等を活用した専門的な地域経済動向分析が十分ではなく、取り組みを強化する。

(2) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①地域経済動向調査回数	HP掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②地域経済動向分析回数	HP掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回

(3) 事業内容

① 地域経済動向調査

地域内景気動向等について実態を把握するため、全国商工会連合会が四半期毎に実施する中小企業景況調査を管内において実施する。

【調査手法】 巡回時に調査表を持参し後日回収する。

【調査対象】 管内小規模事業者 15者。

【調査項目】 売上額、仕入原価、経常利益、資金繰り、設備投資 雇用 等。

② 地域経済動向分析

当地域において効率的な経済活性化を目指すため、経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】 経営指導員等が「RESAS」を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】 ・「地域経済循環マップ・生産分析」→何で稼いでいるか等を分析

・「まちづくりマップ・From-to 分析」→人の動き等を分析

・「産業構造マップ」→産業の現状等を分析

(4) 成果の活用

① 地域経済動向調査：経営指導員等が分析を行い、HPに掲載して情報提供する。

② 地域経済動向分析：総合的に分析し、HPに掲載して情報提供するとともに、事業計画策定支援等に反映する。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 テーマを決めて需要動向調査を実施して、その結果をHPに公開するとともに、関連事業者へ情報提供している。前期のテーマは、①小売業・サービス業、②自動車関連業、③観光関連業、④車えび養殖・加工関連業であった。

【課題】 各調査の規模が小さく精度が高い分析ができていない。ニーズに合わせた調査の絞り込みを行い成果につなげる。

(2) 目標

	公表 方法	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①テーマ別需要 動向調査件数	個社報告	1回	1回	-	1回	-	1回
②個社需要動向 調査件数	個社報告	-		6回		6回	

(3) 事業内容

① テーマ別需要動向調査

小規模事業者がビジネスチャンスを見逃すことなく、持続的発展につながる施策に取り組めるように、山口県の宿泊者及び観光客の動向等の需要動向を調査して有益な情報をまとめて提供する。

【調査手法】 公的機関等からの情報、巡回ヒアリング等を活用する。

【調査対象】 隔年で実施する計画とする。

令和4年度は、ポストコロナ時代を見通して飲食・観光関連産業を取り上げる。

令和6年度※は、人口減少の加速を受けて、医療・介護並びに教育・学習を予定。

令和8年度※は、新事業の創生を求めて、6次産業・農林水商工連携等を予定。

※ 調査テーマは実施計画時点の外部環境の変化に対応して変更する可能性がある。

【調査項目】 外部環境（PEST）、市場占有率・競合の状況、事業者の新商品・新役務 等

② 個社（者）需要動向調査

前年度のテーマ別需要動向調査の結果をもとに、それぞれ関連する小規模事業者の個別の状況を調査する。調査の過程で、小規模事業者が、新たな顧客、販路、商品・サービスの開発につながるヒントが得られるように支援を行う。

【調査手法】 テーマ別調査の結果と事業者の肌感覚の違いを訪問時に調査する。

【調査対象】 テーマ別調査の翌年度に実施する計画とする。

令和5年度は、観光関連事業者6者（宿泊業2者・飲食業2者・総合サービス業2者）。

令和7年度※は、医療・介護関連事業者3者・教育・学習関連事業者3者を予定。

※ 調査対象は調査テーマの変更があった場合はそれに合わせる。

【調査項目】 事業者の新商品・新役務、バイヤーなどの評価、等

(4) 成果の活用

① テーマ別需要動向調査：専門家による分析を行った結果を事業者へ直接説明して新たな販路開拓、新商品・新サービスの開発につなげる。

② 個社（者）需要動向調査：経営指導員等が個別に分析を行い、事業者へ直接説明して新たな販路開拓、新商品・新サービスの開発につなげる。

5. 経営状況の分析に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 巡回訪問や個別相談会等の経営・金融相談業務、専門家指導等で、分析の対象となる事業者をピックアップしている。「商工会クラウド（ネットde記帳）」に付与されている経営分析機能を活用した財務分析や「ロカベン（経産省「ローカルベンチマーク」）」等による財務分析を実施している。

【課題】 業種や事業内容によっては、経営指導員等の専門知識が十分でない場合がある。必要に応じて外部専門家と連携しながら実施していく。

(2) 目標

	公表 方法	現行	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度
①財務的経営分析事業者数	個社報告	55者	55者	55者	55者	55者	55者
②非財務的経営分析事業者数	個社報告	22者	20者	20者	20者	20者	20者

(3) 事業内容

① 財務的経営分析

小規模事業者が持続的な発展を遂げるには、財務情報の把握と会計管理がしっかりできていることが必須である。財務的経営分析を行い、現状を事業者に認識してもらう。

【調査手法】 商工会クラウドやその他の会計ソフトの経営分析機能等を活用する。

【調査対象】 巡回訪問などを通じて、支援対象となる事業者を掘り起こしている。現在55者を調査対象としており、計画期間はこの事業者数を維持する。

【調査項目】 収益性、生産性、安全性、成長性 等

② 非財務的経営分析

財務的経営分析だけでは持続的発展に懸念がある事業者については、財務以外の経営資源についての分析を行い、事業者の持続可能性を高める情報の提供を行う。

【調査手法】 外部情報は公開情報を参照するが、事業者の調査は対面でのヒアリングを基本とする。経営指導員等が、「ロカベン」や、「つくるくん（中小機構「経営計画つくるくん」）」を活用する。SWOT分析などフレームワークを活用して効率的に調査する。また、事業の内容や事業者の規模によっては中小企業診断士など外部専門家を活用する。

【調査対象】 持続的な経営のために特に支援が必要な事業者。具体的には以下の3者。

財務的経営分析の結果、持続的な経営の発展に懸念がある事業者。

創業を予定あるいは創業からの経験が浅い事業者。

事業承継を予定あるいは事業承継を実施直後の事業者。

【調査項目】 外部環境（PEST）、市場占有率・競合の状況、事業者の新商品・新役務 等

(4) 分析結果の活用

① 財務的経営分析・② 非財務的経営分析

いずれの分析結果も、当該事業者直接向事業者に伝達し、事業計画の策定などに活用される。また、経営指導員等などのスキルアップの教材としても活用できる。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 山口県よろず支援拠点と連携した事業計画策定セミナーを開催し、山口県商工会連合会とも協力して事業計画の作成を支援している。

【課題】 小規模事業者の「事業（経営の一要素）」と「経営」の棲み分けが必ずしも明確になっていない。事業計画策定の意義や重要性への理解を深めて、実施していく。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者が、経営計画に基づいた実質的な行動計画（アクションプラン）策定の意義を認識し、意識変化を促すように「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫していく。

前項（5項）で非財務的経営分析を行った事業者の約5割が事業計画策定をすることを目指す。各種の補助金申請を契機として、経営計画の策定を目指す事業者の中から、実現可能性の高いものを選定し、事業計画の策定につなげていく。

事業計画の策定の前段階においてD X（デジタルトランスフォーメーション）に向けたセミナーを行い、小規模事業者の競争力の維持・強化を目指す。

※ D X（Digital Transformation / デジタルトランスフォーメーション）とは、進化したI T技術を浸透させることで、人々の生活をより良いものへと変革させるという概念のことである。

2018年に経済産業省が公表した定義では、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」とされている。

(3) 目標

	備考	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①D X推進セミナー回数※	-	4回	3回	3回	3回	3回	3回
②事業計画策定セミナー回数	-	2回	2回	2回	2回	2回	2回
③事業計画策定事業所数	事業者	23者	12者	12者	12者	12者	12者
	創業者		1者	1者	1者	1者	1者
	事業承継		4者	4者	4者	4者	4者
	DX計画		4者	4者	4者	4者	4者

※： 現行は「I T研修」の回数。令和4年度から「D Xセミナー」とし、阿知須と秋穂は共同開催とする予定のため回数が減っている。



(4) 事業内容

① DX推進セミナー

小規模事業者に対して、DXに関する意識の醸成や基礎知識習得のため、またDXに向けたITツールの導入やWebサイト構築等を推進していくために、セミナーを開催する。

【支援目標】事業者の課題解決の手段としてDXが活用されること。

【支援対象】DX（ITツールの活用）に意欲を持っている事業者。

【支援手法】セミナーの内容は、DXに関する基礎知識、DX関連技術の活用事例、クラウド型ツールの利活用、webサイト・SNSの利活用、ECサイトの運用方法、等。集合セミナーに限らず、オンラインセミナーやハイブリッド型セミナーも活用していく。

② 事業計画策定セミナー

小規模事業者に対して、事業の運営を成り行き任せにするのではなく、PDCAサイクルをきちんと回すことの重要性を認識してもらう。

【支援目標】事業計画策定に必要な知識及びノウハウを取得すること。

【支援対象】自社の経営分析の結果を把握している事業者。

経営分析を行っていないくとも、創業者あるいは創業から短期間の事業者。事業を承継する者あるいは承継から短期間の事業者。

【支援手法】セミナーの内容は、経営計画と事業計画の違い、具体的実行計画のつくり方、現状分析の手法、全社で共有する意義、更新可能な意義、等。集合セミナーに限らず、オンラインセミナーやハイブリッド型セミナーも活用していく。

③ 事業計画の策定

セミナー等でPDCAサイクルの重要性を認識した小規模事業者が、経営改善のために実際に事業計画を策定することを伴走型で支援をする。

小規模事業者には、創業者（創業を予定している、あるいは創業したばかりの事業者）、後継者（事業を承継する予定、あるいは承継したばかりの事業者）を含む。また、事業計画では、特にDX（デジタル技術による事業再構築）計画の支援を重点実施する。

【支援目標】事業者が事業計画を策定したうえで、適切な予実管理ができること。

【支援対象】事業計画にもとづくPDCA管理の重要性を認識している事業者（創業者・後継者等を含む）。

【支援手法】経営指導員等が支援対象となる事業者に対して伴走型の支援を行うとともに、外部専門家による相談支援を併用していく。



PDCA サイクル
計画・実施・評価・改善

7. 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】 事業計画を策定した事業者に対して、事業の持続的発展につながるよう、経営指導員等によるフォローアップを実施している。

【課題】 定期的な進捗管理によって計画と実績の乖離が大きく改善の機会があっても、計画の見直し修正まで至っていないケースもあり、改善し実施していく。

(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してフォローアップを行う。但し、一律の支援でなく、総合的に判断して集中的に支援すべき事業者と、順調な進捗で支援回数を減らしても支障ない事業者を見極めた上で、フォローアップ頻度を設定する。

(3) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
フォローアップ事業者数	個社報告	13者	23者	23者	23者	23者	23者
延べ訪問回数	個社報告		40回	40回	40回	40回	40回

(4) 事業内容

小規模事業者に対して、事業計画管理の重要性を認識し、いろいろな事業環境の変化に柔軟に対応できるようにフォローアップを行う。

【支援目標】 事業者が自らの経営資源を効率的に使って事業計画を達成できる。

【支援対象】 事業計画を策定した事業者23者。

【支援手法】 経営指導員等が事業所を巡回して、計画と実績のズレを指摘し解決策の検討を行う。進捗状況が思わしくない場合は外部専門家等による第三者評価も受ける。



訪問 フォローアップ

8. 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】 事業計画に基づいて新たな需要の開拓を目指す小規模事業者に対して、物産展、商談会などへの出展を支援している。ECモールへの出展や、自社ECサイトの構築には外部専門家の協力も得て挑戦をしている。

【課題】 物産展、商談会などに支援の手法が偏っており、DXに向けた取組としてネットを介した販売促進、情報発信などを取り入れるように改善したうえで実施をする。

(2) 支援に対する考え方

県内外のビジネスフェア、商談会、物産展への出展を促す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援をとともに、出展期間中には陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。

DXに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、SNS情報発信、ECサイトの利用等、IT活用による営業・販路開拓に関する相談対応を行い、導入にあたっては必要に応じてIT専門家派遣等を実施するなど事業者の段階に合った支援を行う。

(3) 目標

	公表方法	現行	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
①展示会等出展支援事業者数※1	-	13者	13者	13者	13者	13者	13者
新規成約件数 (参加1者当り)	個社報告	-	1件	1件	1件	1件	1件
②DX新規活用事業者数※2	個社報告		3者	3者	3者	3者	3者
新規活用件数 (参加1者当り)	個社報告		2件	2件	2件	2件	2件
売上増加額/件	-	-	3%	3%	3%	3%	3%

※1 事業者数は延べ数。

※2 新規活用とは、webサイト公開、SNSの利用、EC（各種モール・自社サイト）利用などを意味する。



販売会・ひろしま夢ぷらざ「山口ぶちうま!物産展」

(4) 事業内容

① 展示会等出展

小規模事業者に対して、新たな顧客を効率的に確保する方法として、物産展、商談会などは今でも効果がある。希望するが出展ノウハウがない事業主の支援を行う。

【支援目標】売上高の増加、顧客の増加などにつながることを期待する。

【支援対象】販路開拓のニーズを持っている事業者。

【支援手法】出展情報の提供、出店に係る支援、陳列や接客など、ワンストップ型の伴走支援を行っていく。

ア. ビジネスドラフトやまぐち (BtoB) 2日間

県内商工会議所・商工会主催で開催している、県内の商工会議所・商工会の会員企業を対象とした『完全事前調整型の商談会』。全会員に案内をかけ、エントリーに向けた支援を行った後、マッチング先があれば商談会でのプレゼンが効果的に行われるよう事前研修を行うなど商談成立に向けた支援を行う。

・場所：山口県内 ・来場者数：250人 ・出展者数：200者

イ. ニッポン全国物産展 (BtoC) 3日間

全国商工会連合会主催で開催している物産展。全国から350以上の店舗が大集結し、昔ながらの名産や地域の特産品、技術を生かした新商品まで、日本列島の“旬”が大集合した物産展である。独自の技術で商品開発している製造業者や地域資源等活用した商品開発をしている業者に案内し、首都圏に向けた販路開拓を希望する業者に対し、出展前から出店後のフォローにかけて集中的な支援を行う。

・場所：東京都 来場者数：15万人 出展者：350者

ウ. ひろしま夢ぷらざ「山口ぶちうま！物産展」(BtoC) 店頭販売：1日 委託：2週間

山口県商工会連合会主催で開催している物産展。経済・生活文化面でつながりが大きく、かつ物流面でコスト軽減が図れる山陽圏での販路開拓の取り組みとして広島県商工会連合会が運営する「ひろしま夢ぷらざ」において、山口県商工会地域特産品の展示販売会を行っている。地域資源等活用した商品開発をしている業者や徳地特産品振興対策委員会に属する事業者案内、参加させ近隣県においての販路拡大に向けての支援を行う。

・場所：広島県 ・来場者数：190万人/年

エ. 各地域のイベント【阿知須地域（ひなもんまつり等）、秋穂地域（えび狩り世界選手権等）、阿東（長門峡もみじ祭り等）】

各地域のイベント。地域事業者を中心に、地区内、近隣においての販路拡大に向けての支援を行う。

② DX新規活用

小規模事業者に対して、より遠方の顧客など新たな商圈を効率的に確保する方法として、webサイト・SNS利活用・ECサイトの開設などがある。これらの活用経験や活用ノウハウを持たない事業者への支援を充実させる。

【支援目標】新たな販路開拓と同時に新鮮な情報へのアクセス機会を提供する。

【支援対象】ITツールの利活用によって、DXを目指す事業者。

【支援手法】ITツールの活用、活用に不可欠なソフトウェア技術、関連するノウハウなどを必要な場合には外部専門家も入れて実施する。

Ⅱ．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

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

(1) 現状と課題

【現状】 毎年度初めに前年度の事業の実施状況及び成果について評価・検証を行っている。

【課題】 評価によって目標が達成できない項目があっても、迅速な改善につながっていないケースもある。改善策の検討を充実させていく。

(2) 事業内容

事業の評価は以下の手順で行う。

- ① 評価は、評価委員会が行う。評価委員には、行政、山口県央商工会会長、副会長、法定経営指導員、経営指導員と、その他、外部有識者として士業等の専門的な知識を有するものが加わる。
- ② 定期評価のための評価委員会は毎年5月までに年1回開催する。
- ③ 定期評価では、前年度の事業の実施状況、事業成果の評価、本年度以降の計画を見直す必要性について検討し、意見をまとめる。定期評価でまとめた結果は役員会に報告し、役員会が計画の見直しなどの方針を決定する。決定された見直しの方針は、総代会に報告し、承認を受ける。
- ④ 定期評価とは別に、毎年11月までに上半期の進捗をチェックし、結果は役員会に報告する。
- ⑤ 定期評価の結果は、商工会のホームページで公開する。

スケジュール

時期	事業年度	次の事業年度
4月	事業開始	前の事業年度の進捗集計
5月		 評価委員会（定期評価）  役員会→総代会
6月		定期評価結果の公開
7月		
8月		
9月		
10月		
11月	上半期の中間進捗集計	
12月	 役員会	
1月		
2月	次の事業年度の計画策定	
3月		

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

(1) 現状と課題

当商工会は事務局長未設置であり、経営指導員は4人であるが、3支所に経営指導員は分散している。各支所は、各地域において小規模事業者への支援能力はもちろんのこと、行政及び関係機関、産業間連携のためのコーディネート能力や提案力が求められる。その資質を向上させる為に、山口県、山口県商工会連合会等が開催する研修に、経営指導員、補助員、記帳専任職員が参加をする。さらに、専門的知識の習得等資質向上に努めているが、より高度な知識が必要となってきた。また、若手職員が増えており、育成が急務となっている。

(2) 事業内容

①外部講習会等の積極的活用

経営指導員、補助員、記帳専任職員の支援能力の一層の向上のため、山口県主催の「パワーアップセミナー」、山口県商工会連合会が主催する「専門研修」、や他の機関が開催するセミナー等、経営指導員をはじめ他職員の積極的な参加に努める。

特に、事業者の高齢化による廃業等が年々増加傾向にあり、事業承継及び創業・開業に関して、あらゆる角度から支援が出来るようセミナー等積極的に参加する。

また、DX推進に向けたセミナーへ積極的に参加し、経営指導員等のITスキルを向上させ、事業者のニーズに合わせた相談・指導を可能にする。喫緊の課題である小規模事業者のDX推進への対応にあたって、相談・指導能力の向上を図る。

②OJT制度の導入

当会職員は、支所に分散しているため巡回や研修等において事務所内が1名となる場合もあり、誰でも会員への初期対応が出来るようにする。巡回指導・窓口相談等の機会を活用した職場内OJTの実施及び、山口県連OJT研修会への参加により、全職員の資質を向上させ、組織全体としての支援能力を高める。

③データベース化

担当経営指導員等が基幹システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、他の職員も状況確認が出来、一定レベル以上の対応を可能にする。



山口県連 職員 OJT 研修会

1 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) 現状と課題

【現状】 他の支援機関との連携は次のような場で行っている。

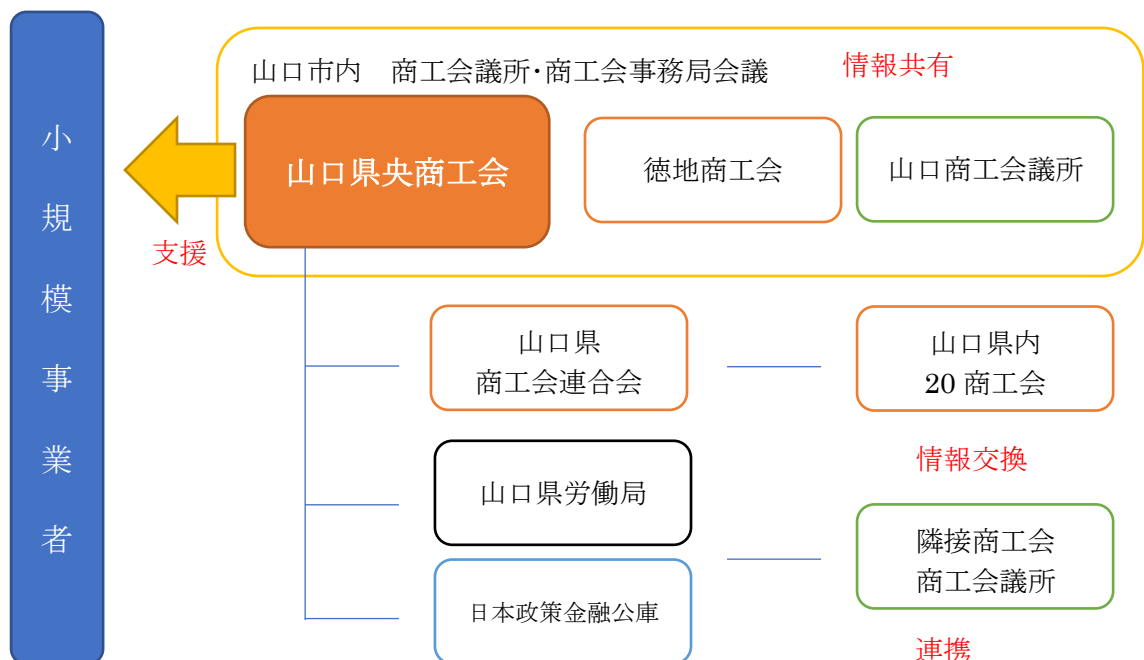
- ・ 山口市内商工会議所・商工会事務局会議（山口県央商工会・山口商工会議所・徳地商工会）は市内3団体の情報共有に最も役に立っている。【6か月毎に開催】
- ・ 日本政策金融公庫主催「経営改善貸付推薦団体連絡協議会」や山口労働局主催の研修会が、山口市に近隣する支援機関（上記に加え、山陽・小野田・宇部・防府などの商工会議所・くすのき商工会）との連携を深める機会になっている。【年1回 5月あるいは6月】
- ・ 山口県商工会連合会の主催する研修や会議の場で県内20商工会が相互に支援ノウハウについての情報交換を行っている。【不定期 年3回～4回】

【課題】

新型コロナウイルス感染症の拡大などで、会議や研修会の開催が自粛あるいは延期となっている。オンライン等を活用して新たな情報交換の機会を作る必要がある。

(2) 事業内容

- ① 山口市内商工会議所・商工会事務局会議（会議構成員は山口市及び山口県央商工会・山口商工会議所・徳地商工会）への出席。山口市の施策などについて確認するとともに、ここで得られた情報は、経営支援のノウハウの一層の向上につなげる。【6か月毎に開催】
- ② 日本政策金融公庫主催「経営改善貸付推薦団体連絡協議会」への出席で、金融に関する研修及び情報共有や山口市に近隣する地域の支援機関と、山口市の周辺地域の景気動向を把握し、且つ金融支援の動向についての情報交換をする。【年1回毎に開催】
- ③ 山口労働局主催の研修会への出席で、同様に近隣市町の支援機関との情報交換の場を提供する。
- ④ 山口県商工会連合会の主催する研修や会議の場（オンラインによる会議を含む）で、県内20商工会が相互に支援ノウハウについての情報交換を行う。【不定期 年3回～4回】



Ⅱ. 地域経済の活性化に資する取組

1 2. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 地域毎に、行っている主な取組は以下である。

地域	地域経済の活性化に資する主な取組
阿知須地域	廻船業で栄えたいぐらつくりの町なみ 「ひなもんまつり」
秋穂地域	車えび養殖発祥の地 「えび狩り世界選手権大会」
阿東地域	日本のりんご栽培の南限 「国境の合戦 りんご☆梨の陣」 ※あとうスロー・ツーリズム推進協議会と連携

【課題】 新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で2年間開催を自粛している。一旦は、途切れてしまったが、地域経済の活性化には不可欠なイベントであり再開をしていく。

(2) 事業内容

① 地域資源活用事業として当商工会が構成員と参加している「南部地域特産品開発会議」及び「阿東地域特産品開発ネットワーク会議」への参加。

② 地域おこし活動の再開に向けて支援を拡充する。

山口県央商工会が関与している主な地域イベント

企画・運営	「あじす花火大会」・「秋穂花火大会」 「どろんこフラッグ」 「あじす街角ギャラリー」 「あじすのひなもんまつり」 「阿東グランドゴルフ大会」
運営協力	「えび狩り世界選手権大会」 「地蔵まつり・地蔵めぐり」
参加	「阿知須ふれあいまつり」 「秋穂ふれあいまつり」 「徳佐さくらまつり」 「長門峡もみじまつり」 「地域花いっぱい運動」



あじす花火大会



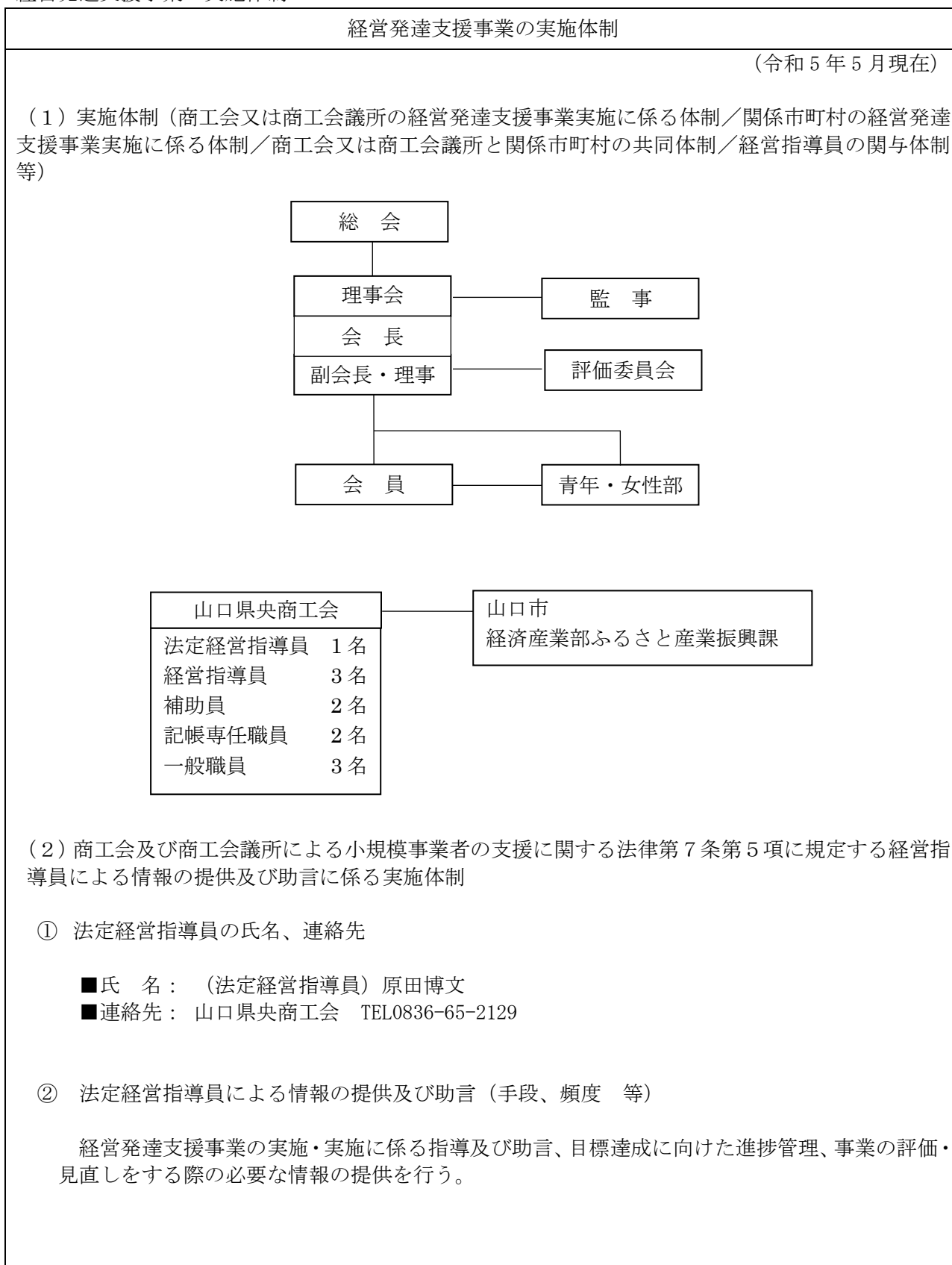
えび狩り世界選手権



長門峡もみじまつり

(別表 2)

経営発達支援事業の実施体制



(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

山口県央商工会 (本 所)	〒754-1277 山口県山口市阿知須 4233-31 TEL : 0836-65-2129 FAX : 0836-65-2127 H P ア ド レ ス http://www.yama-kenoh-shokokai.jp/ e-mail : kenoh@yamaguchi-shokokai.or.jp
山口県央商工会 (阿知須支所)	〒754-1277 山口県山口市阿知須 4233-31 TEL : 0836-65-2129 FAX : 0836-65-2127 e-mail : ajisu@yamaguchi-shokokai.or.jp
山口県央商工会 (秋穂支所)	〒754-1101 山口県山口市秋穂東 6570 TEL : 083-984-2738 FAX : 083-984-5638 e-mail : aio@yamaguchi-shokokai.or.jp
山口県央商工会 (阿東支所)	〒759-1513 山口県山口市阿東徳佐下 25-1 TEL : 083-956-0032 FAX : 083-957-0754 e-mail : ato@yamaguchi-shokokai.or.jp

②関係市町村

〒753-8650
山口県山口市亀山町2番1号
山口市 経済産業部ふるさと産業振興課
TEL : 083-934-2719 / FAX : 083-934-2650
E-mail : furu@city.yamaguchi.lg.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 4 年度	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	1,850	1,850	1,850	1,850	3,650
各種調査事業	300	300	300	300	600
事業計画策定支援	600	600	600	600	1,200
策定後支援事業	600	600	600	600	1,200
新需要開拓事業	150	150	150	150	300
会議等開催	150	150	150	150	250
情報対策事業	50	50	50	50	100

(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、山口市補助金、山口県補助金その他、本事業実施にあたり活用可能な委託事業費等

(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
(公財) やまぐち産業振興財団 山本 謙 山口県山口市 小郡令和1丁目1番1号 山口市産業交流拠点施設内 083-902-3711
連携して実施する事業の内容
小規模事業者が将来的に持続的発展をしていくためには自社の経営状況を数値面や事業面で分析することは必要不可欠である。しかし、実際には会計管理が十分されていない事業所も多々あり、小規模事業者が自社の外部環境や内部環境を分析し、その経緯課題を解決するためには商工会の支援を必要とする。当商工会は商工会クラウド会計やあらゆる機会を活用して小規模事業者の経営分析を行い、更には(公財) やまぐち産業振興財団が運営する山口県よろず支援拠点等と連携を図り、専門的見地から高度な分析も付加することで小規模事業者の経営課題を明確にする。
連携して事業を実施する者の役割
(公財) やまぐち産業振興財団が運営する山口県よろず支援拠点等と連携により、専門家の意見を取り入れた適切な事業計画策定支援に結びつける効果を期待する。
連携体制図等