

経営発達支援計画の概要

<p>実施者名 (法人番号)</p>	<p>萩阿武商工会（法人番号 9250005004921） 萩市（地方公共団体コード 352047） 阿武町（地方公共団体コード 355020）</p>
<p>実施期間</p>	<p>2023/04/01 ～ 2028/03/31</p>
<p>目標</p>	<p><b>経営発達支援事業の目標</b></p> <p>①管内小規模事業者の経営に資する情報の収集及び提供 ②多様な課題解決ツールの活用及びDX化対応による自走化の推進 ③地域小規模事業者の収益力強化と新陳代謝の促進 ④商品・サービス等の高付加価値化による需要創出 ⑤プレイスブランディングの推進による地域活力の維持・再生</p>
<p>事業内容</p>	<p>I. 経営発達支援事業の内容</p> <p>1. 地域経済動向調査に関すること</p> <p>(1)中小企業景気動向調査・中小企業景況調査等に加え、管内小規模事業者を対象とした経営実態調査を新たに行い地域の現状把握に努める。 (2)RESAS（地域経済分析システム）等の活用とあわせ、管内の経済動向等をHP等で広く公表する。</p> <p>2. 需要動向調査に関すること</p> <p>(1)管内主要観光拠点や道の駅の来訪者等を対象にアンケート調査等を実施し、消費者ニーズの洗い出しを行い、観光関連事業者の事業計画策定や新たなビジネスモデルの構築支援に繋げる。 (2)管内小規模事業者等が製造または提供する商品・サービスの市場性を確認するため、定期的にバイヤー等に評価いただき、商品開発や改良の助言を行う。</p> <p>3. 経営状況の分析に関すること</p> <p>(1)セミナー・個別相談会の開催や巡回・窓口相談等を通じて、事業計画策定に意欲のある事業者を発掘する。 (2)分析ツールを用いて、事業者と経営指導員が対話しながら、財務面と非財務面の分析を行う。</p> <p>4. 事業計画策定支援に関すること</p> <p>(1)経営分析を実施した事業者やDXの取組みに関心が高い事業者を対象にセミナーを開催する。</p>

	<p>(2)地域経済動向や個人の需要動向、経営分析の結果を踏まえ、実効性のある事業計画の策定を支援する。</p> <p>5. 事業計画策定後の実施支援に関すること</p> <p>(1)事業計画策定事業者の進捗を定期的に確認し、計画と実績に乖離がある場合は支援頻度を高め、専門家派遣や見直し等の提案を行う。</p> <p>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</p> <p>(1)セミナー・専門家派遣等を通じて、DX対応等による新たなビジネスの創出やECサイト等を活用した需要開拓を支援する。</p> <p>(2)従来型の展示商談会（オンライン含む）や物産イベント等への出展支援も継続的に実施する。</p>
<p>連絡先</p>	<p>萩阿武商工会 本所</p> <p>〒759-3112 山口県 萩市大字下田万 1194 番地 1</p> <p>TEL:08387-2-0213 FAX:08387-2-1568</p> <p>e-mail:hagiabu-honsho@yamaguchi-shokokai.or.jp</p> <p>萩市 商工観光部 商工振興課</p> <p>〒758-8555 山口県 萩市大字江向 510 番地</p> <p>TEL:0838-25-3108 FAX:0838-25-3420</p> <p>e-mail:4135@city.hagi.lg.jp</p> <p>阿武町 まちづくり推進課</p> <p>〒759-3622 山口県 阿武郡阿武町大字奈古 2636 番地</p> <p>TEL:08388-2-3111 FAX:08388-2-2090</p> <p>E-mail:machisui04@town.abu.lg.jp</p>

(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) 地域の現状及び課題

(1) 現状

①当地域の概要

当会の管轄地域は、平成17年に1市2町4村が合併した萩市の田万川地域(旧田万川町)及び須佐地域(旧須佐町)と阿武町の阿武地域の3地区で、山口県の商工会では唯一、二つの自治体が併存する点が特徴である。

地理的には、島根県益田市に隣接する県内最北端に位置し、日本海沿岸部及び山間部から形成されており、総面積は、田万川地域78.21km<sup>2</sup>、須佐地域87.15km<sup>2</sup>、阿武地域115.95km<sup>2</sup>の計281.31km<sup>2</sup>であり、山口県総面積の6,112.30km<sup>2</sup>の4.6%を占める。



②人口及び年齢(3区分)別人口

当会管轄地域の人口は、令和4年3月末時点で7,660人となっており、対平成30年比、数にして904人、10.6%の減少となっている。

各地区の人口減少率を見ると、阿武町奈古地区を除き10%以上の減少率となっており、今後も急速に高齢化・人口減少が進むことが予測されている。

続いて、各地区の年齢(3区分)別人口から当地域の高齢化率等について確認すると、萩市田万川地区及び須佐地区では、平成30(2018)年には、高齢化率50.5%であったが、令和4(2022)年には、54.0%となっている。同様に阿武町も令和4(2022)年には、51.1%と、人口の半分以上が65歳以上の高齢者で占めていること、一方で、年少人口・生産年齢人口は減少を続けている。

〔商工会管内人口〕

市・町地区別		年	H30年 2018年	R1年 2019年	R2年 2020年	R3年 2021年	R4年 2022年	H30/R4 減少率
萩市	田万川	小川地区	959	918	873	833	802	16.4%
		江崎地区	1,717	1,668	1,623	1,569	1,530	10.9%
	須佐	須佐地区	2,038	1,978	1,917	1,873	1,806	11.4%
		弥富地区	490	479	461	444	433	11.6%
阿武町	奈古地区	2,251	2,201	2,167	2,133	2,100	6.7%	
	福賀地区	563	554	524	519	506	10.1%	
	宇田郷地区	546	530	522	507	483	11.5%	
管内人口合計			8,564	8,328	8,087	7,878	7,660	10.6%

※萩市総合政策部企画政策課統計係「萩市の人口」・阿武町調査を加工

〔萩市田万川地区及び須佐地区管内の年齢（3区分）別人口〕

年 地区	平成30(2018)年							令和4(2022)年							
	0～14歳		15～64歳		65歳以上		人口計	0～14歳		15～64歳		65歳以上		人口計	
	人口	%	人口	%	人口	%		人口	%	人口	%	人口	%		
田万川	小川地区	71	7.4%	398	41.5%	490	51.1%	959	39	4.9%	320	39.9%	443	55.2%	802
	江崎地区	140	8.2%	736	42.9%	841	49.0%	1,717	96	6.3%	623	40.7%	811	53.0%	1,530
須佐	須佐地区	133	6.5%	894	43.9%	1,011	49.6%	2,038	100	5.5%	766	42.4%	940	52.0%	1,806
	弥富地区	18	3.7%	185	37.8%	287	58.6%	490	12	2.8%	146	33.7%	275	63.5%	433
管内人口合計		362	7.0%	2,213	42.5%	2,629	50.5%	5,204	247	5.4%	1,855	40.6%	2,469	54.0%	4,571

※萩市総合政策部企画政策課統計係「萩市の人口」より加工

〔阿武町の年齢（3区分）別人口及び高齢化率の推移〕



資料：～2015 (H27) 年…国勢調査、2020 (R2) 年…国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

※第7次阿武町総合計画より抜粋

③交通

当会地域は、山口県北部に位置し、田万川地域及び須佐地域は、当地より北東に車で約20分の大型商業施設のある島根県益田市、阿武地域は、南西に車で約20分の旧萩市内が経済及び通勤圏域である。

鉄道：JR山陰本線が北長門国定公園を横断するように経由しており、JR西日本の周遊型寝台列車「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」が週1回ペースで運航している。

近年では、少子化、移動手段が車にシフトしたこともあり利用客数も減少し、令和4年10月1日現在、益田駅方面7便、長門市・東萩駅方面7便と運行本数も減少しているが、山陰の眺望は楽しめる路線として人気は高い。

道路：山陰側の主要幹線である国道191号線と山陽側を繋ぐ国道315号線がある。

国道191号線はJR山陰本線に沿っており、北長門国定公園の景観が楽しめるドライブスポットとして県内外から人気を博している。

国道315号線は中国山地を横断するルートになり冬場は積雪がある。

空路：当地域から公共交通機関、または自家用車で1時間以内の益田市に「萩・石見空港」があり、首都圏から萩市や津和野町を目的とした観光の窓口となっている。令和4年10月1日現在、萩・石見空港⇄羽田空港の運行状況は往復2便となっている。

#### ④産業

##### ④-1

萩市の産業の推移

(「地域産業振興構想：平成30年12月萩市公表」より該当箇所の一部を引用)

##### 【萩市事業所・従業者数の推移】

平成26(2014)年の事業者数は3,359事業者、従業者数は23,875人となっている。

平成21(2009)年と比較すると事業所数は249事業者減少し、減少率は6.9%、従業者数は107人減少、減少率は0.4%となっている。

【図1 市内事業所・従業者数の推移】

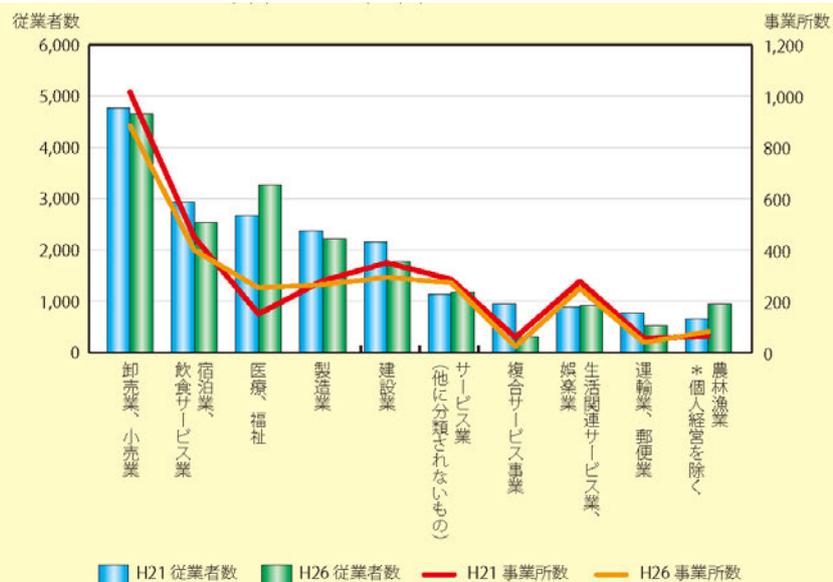


資料：総務省・経済産業省 平成18年まで：事業所・企業統計調査、平成21年以降：経済センサス-基礎調査より作成

(注) 平成18年までの調査と平成21年以降の調査では一部調査手法が異なる。このため、平成18年と平成21年を比較する場合、事業所数、従業者数の差が、全てそのまま増加・減少を示すものではない。

##### 【萩市業種別事業者及び従業者数の推移】

業種別に事業者数・従業者数を見ると、多くの業種で減少している中、医療・福祉、農林漁業は増加しており、高齢化が進む中、福祉関連事業者数の増加、農林水産業の法人化が進んでいる。



資料：総務省・経済産業省「平成21年・平成26年経済センサス-基礎調査」より作成

④-2

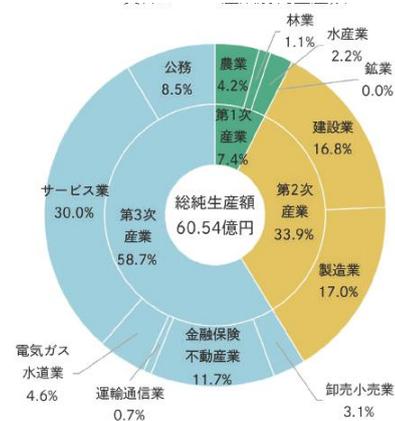
阿武町の産業の推移

(第7次阿武町総合計画より該当箇所の一部を引用)

【産業別生産額】

2015年(平成27年)の産業動向を、町内全ての生産活動により生み出された生産額で概観すると、第1次産業が4.5億円(7.4%)、第2次産業が20.5億円(33.9%)、第3次産業が35.54億円(58.7%)で、合計60.54億円となっている。

3年前の2012年(平成24年)と増減額を比較してみると、第1次産業は0.84億円の減少、第2次産業は3.23億円の減少、第3次産業は0.86億円の減少、合計額では4.93億円の減少となっている。



【産業別就業人口】

2015年(平成27年)の就業者数は、第1次産業が438人(26.6%)、第2次産業が359人(21.8%)、第3次産業が851人(51.6%)、合計1,648人となっている。

5年前の2010年(平成22年)と増減を比較してみると、第1次産業は58人の減少、第2次産業は48人の減少、第3次産業は44人の減少、合計で150人の減少となっている。



④-3

萩阿武地域業種別商工会員数の推移

平成30(2018)年の会員数は253事業者であったが、令和4(2022)年には228事業者となり、数にして25事業者、減少率は9.9%となっている。

業種別では、ほぼすべての業種で減少が確認される中、小売業及び飲食・宿泊業の減少率が高くなっていること、サービス業の減少率が低いことは過疎化の進行する地域の特徴ともいえる。

平成28(2016)年度以降に、商工会を脱退された61者の脱退理由を確認すると、高齢化及び代表者の逝去による廃業が51者、他地域への移転が5者、会社清算による脱退が3者、任意脱退が2者となっており、圧倒的に廃業または法人清算によるものであった。

〔業種別商工会員数〕

	H30年 2018年	R1年 2019年	R2年 2020年	R3年 2021年	R4年 2022年	H30/R4 増減率
建設業	43	41	43	40	38	-11.6%
製造業	31	31	30	31	33	6.5%
卸売業	4	4	4	4	5	25.0%
小売業	91	86	82	78	78	-14.3%
飲食・宿泊業	25	23	23	20	20	-20.0%
サービス業	46	43	43	42	45	-2.2%
その他	13	11	9	9	9	-30.8%
計	253	239	234	227	228	-9.9%

出典：商工会実態調査

⑤観光

本地域の海岸線は北長門国定公園の指定を受け、日本海の荒々しい浸食海岸美で独特の景観を見せておりドライブスポットとして、春から秋にかけて県内外から多くの観光客が訪れており、夏場は海水浴の人気も高いスポットである。

一方、緑豊かな森林に恵まれた内陸部は、昼夜の温度差もあるため農林業が盛んで、秋の収穫時期には多くの観光客が地域の道の駅、農産物販売所を訪れ野菜等を購入されている。

観光客数の推移を見ると、田万川地区以外では増加しており、特に阿武町は大幅に増加している。

〔地域観光客数の推移〕

地域		年				H25/H28 増減率
		H25年 2014年	H26年 2015年	H27年 2016年	H28年 2017年	
萩市	田万川地区	290,749	293,192	293,409	258,598	-11.5%
	須佐地区	61,841	79,472	84,252	83,316	34.7%
阿武町		193,081	325,744	369,396	431,440	123.5%
計		545,671	698,408	747,057	773,354	41.7%

※萩統計（平成29年版）・山口県の宿泊者及び観光客の動向（令和元年版）

また、萩市が中心となり、萩ジオパーク推進協議会（前身は萩ジオパーク構想推進協議会）が組織され、平成30(2018)年9月に開催された日本ジオパーク委員会において、「萩ジオパーク」の日本ジオパークネットワーク加盟（日本ジオパーク認定）が認められ、萩ジオパークのエリアにおけるサイトや景観を保護、教育、持続可能な開発が一体となった概念により行うジオパーク活動を推進しており、当地域からは「阿武海岸」「須佐・江崎湾」「奥阿武」エリアが紹介されている。



⑤-1

萩市田万川地区及び須佐地区

萩市田万川地区の有力な観光施設として、道の駅ゆとりパークたまがわ、田万川温泉憩いの湯、田万川キャンプ場がある。

道の駅ゆとりパークたまがわは、田万川地区のランドマーク的位置づけで、191号線を利用される観光客、トラックドライバー、また釣り客にも人気のスポットとなっている。

田万川温泉憩いの湯は、施設メンテナンスのため長期間休業していたが、令和4年4月にリニューアルオープンし、田万川キャンプ場と隣接していることからキャンプシーズンは多くの利用者でにぎわっている。

萩市須佐地区の有力な観光施設として、いかマルシェ、須佐湾エコロジーキャンプ場がある。

いかマルシェは、JR西日本の周遊型寝台列車「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」が停泊するJR須佐駅に隣接して立地しており、須佐地区のランドマーク的存在となっている。

須佐湾エコロジーキャンプ場は、須佐湾を眼下に見下ろす高台にあるキャンプ場で、ケビンも備えておりシーズン中は多くのキャンプ客でにぎわっている。

## ⑤-2

### 阿武町地区

阿武町地区の有力な観光施設として、道の駅阿武町、日本海温泉「鹿島の湯」、ABUキャンプフィールドが隣接して立地している。

道の駅阿武町は、道の駅認定第一号であったことから「道の駅発祥の地」と言われ、県内外から多くの観光客でにぎわっており、阿武地区のランドマーク的位置づけとなっている。

ABUキャンプフィールドは、令和4年3月にグランドオープンし、阿武町の掲げる「森里海と生きる町」を体現できる場として注目を集めている。

## ⑥地域資源

中小企業地域資源活用促進法（令和2年10月1日に廃止）に基づき、当地域の地域産業資源として山口県が指定した各地域の類型及び地域産業資源は、農林水産物29件で、続いて観光資源11件、鉱工業品6件、計46件となっているが、萩市の中で当地域に該当する地域産業資源は網掛けをした箇所、農林水産物7件、鉱工業品4件、観光資源2件の13件である。

その他、萩市田万川小川地区では「小川桃」「小川梨」「小川りんご」、萩市須佐矢富地区では「弥富竜神そば」、阿武町福賀地区では「酒米」「ほうれんそう」「白菜」等の野菜が有名である。

〔萩市及び阿武町の地域産業資源一覧〕 令和2年8月25日発表

地域	類型	数	地域産業資源
萩市	農林水産物	25	北浦うに、西条柿、サバ、サワラ、たまねぎ、長門ゆずきち、ブロッコリー、山口あぶトマト、相島スイカ、赤米、ウルメイワシ、シロウオ、須佐男命いか、千石台だいこん、夏みかん、萩たまげなす、萩のあまだい、萩のけんさきいか、萩の瀬つきあじ、萩の竹、萩の真ふぐ、マグロ、ユズ、萩の金太郎、萩の焼き抜き蒲鉾
	鉱工業品	6	煮干し品(魚)、ノリ、萩焼、干物(魚)、ワカメ、萩の地酒
	観光資源	10	長門峡、萩往還、笠山、笠山椿群生林、萩まちじゅう博物館、須佐ホルンフェルス、萩の椿、世界遺産「明治日本の産業革命遺産」構成資産、萩温泉郷、萩・明倫学舎
阿武町	農林水産物	4	キウイフルーツ、福賀すいか、福賀梨、無角和牛
	観光資源	1	阿武グリーンツーリズム体験交流施設
合計		46	商工会地域の指定は18件

## ⑦萩市基本ビジョン・第2期萩市総合戦略（改訂版）

萩市では、平成26(2014)年11月に施行された「まち・ひと・しごと創生法」に基づき、「萩市総合戦略」を策定し、平成30(2018)年7月に政策体系の最上位に位置付けられる、萩市の将来像やまちづくりの指針として「萩市基本ビジョン」（計画期間：2018～2027年）を策定。

策定当時には想定できなかった大きく変化を続ける社会経済情勢に的確に対応するため令和4年3月に「萩市基本ビジョン」が改訂され、同年9月に「第2期萩市総合戦略」も改訂された。

萩市基本ビジョンでは、「めざすまちの姿」の実現に向けた3つの構想として「ひとづくり構想」、「地域産業振興構想」、「萩まちじゅう博物館構想」を示し、めざすまちづくりの基本方針のひとつとして以下の「産業活力があふれるまちづくり」を掲げている。

### 産業活力があふれるまちづくり

本市の産業は、豊かな自然環境や歴史・文化資源など地域の特性を活かした農林水産業・商工業・観光業など幅広い分野にわたります。しかしながら、人口減少や少子高齢化を背景に、**後継者不足が深刻化する**など、大変厳しい状況にあります。

さらに、新型コロナウイルス感染症の影響はあらゆる産業に及んでおり、**地域経済の早期回復**に向けた取り組みが求められています。

元気な地域産業を再生するため、本市の魅力を力強く発信するとともに、「人」「物」「情報」の交流や、**外部人材と地域資源を最大限に活用する創意のある事業活動を促進し、足腰の強い経営体の育成や新たな産業の創出**を目指します。

#### 地域のにぎわいを取り戻す地場産業の再生

萩市経済を支える中小企業・小規模事業者への経営安定化の支援施策を充実させるとともに、萩製品のブランド戦略を再構築し、**付加価値の向上や販路開拓による利益を生み出す仕組みづくり**を推進します。

また、新型コロナウイルス感染症を契機とした新たな動きをチャンスと捉え、**デジタル化の推進**及び産業人材を呼び込む移住支援など、**活力ある地場産業の再生**に取り組みます。

#### 起業・創業と企業誘致の推進

産官学金の連携により、**地域をけん引する事業の創出や起業・創業を支援**するとともに、企業誘致施策をさらに推進することにより、産業活力の創出に取り組みます。

#### 企業人材の育成と雇用拡大の支援

本市の地域経済の振興が図れるよう、企業活動を支えるビジネスマンを育成するリカレント教育を支援するとともに、企業と就業希望者とのマッチングを図るため、UJIターン者や新卒者等の市内への就職支援を推進し雇用の拡大に取り組みます。

#### 力強い農林水産業の推進

農林水産業を「産業」として強くしていくため、農林水産物の生産振興に加え、**商品開発や販路拡大に意欲的に取り組む経営体に対して支援**を行うなど、農林水産業従事者の所得向上を図ります。また、生産基盤の充実を促進し、生産性の向上を図るなど、萩の強みを最大限にいかした持続可能な力強い農林水産業の振興に取り組みます。

#### 地域産業の担い手・後継者育成

農林漁業従事者の減少と高齢化が進む中、経済団体と行政が連携し、担い手の募集・研修・終業までの一貫した取り組みを行うことで、新規就業者の円滑な就業を支援します。また、中小企業経営者の高齢化を踏まえ、**後継者等による円滑な事業継承の支援**に取り組みます。

#### 地域経済の発展を加速化する高速道路ネットワークの形成

「人」や「物」の活発な流れを支える高規格道路として、山陰道及び萩小郡道路の整備を促進します。また、高速道路ネットワークとインターチェンジを最大限に活用するまちづくりに取り組みます。

⑧第7次阿武町総合計画・第2次阿武町版総合戦略の概要

阿武町では平成 26(2014)年度に「第6次阿武町総合計画」を策定し、「町民が主役のまちづくり」、「安全で安心なまちづくり」、「若者が定住しやすいまちづくり」、「自立と協働のまちづくり」を基本理念とし、まちづくりの目標を 3,300 人(平成 31 年度末 (2019 年度末))として各施策を展開してきた。

令和 2(2020)年 3 月には、「第6次阿武町総合計画」から町の将来像として町民憲章で定める「夢と笑顔あふれる『豊かで住みよい文化の町』」を継承しつつ、基本理念として「選ばれる町をつくる」を平成 27 年度に策定した「阿武町版総合戦略」から引き継ぎ、「第7次阿武町総合計画」を策定している。

また、「第7次阿武町総合計画」では、まちづくりの方向性として『持続可能な循環型社会の構築』を掲げ、7つの施策の大綱、35の方針、126の主な施策が示されている。

さらに、同時期に策定した「第2次阿武町版総合戦略～森里海と生きる町～」では、基本理念に基づく施策の方針が5つ示され、施策の一つである『森里海で働く町』に以下のとおり産業育成に関する方針が示されている。

第4章 施策 4-1 森里海で働く町	
方 針	
町の基幹産業である第1次産業を、稼げる産業に再構築します。第1次産業従事者の技術の向上、販路開拓・拡大による外貨の獲得、時代に応じた各種技術の導入、森・里・海が近接する環境を活かした新たな仕事・働き方の創出など、環境と経済のバランスの取れた持続可能な仕事づくりを目指します。	
施 策	
農 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 時代に応じた農業の実践 ..... (No. 1)</li> <li>○ 担い手の確保・育成 ..... (No. 2)</li> <li>○ 農畜産物の生産振興 ..... (No. 3)</li> <li>○ 生産基盤の整備・維持管理 ..... (No. 4)</li> <li>○ 農畜産物のブランド化および販路拡大 ..... (No. 5)</li> <li>○ 有害鳥獣被害対策の促進 ..... (No. 6)</li> </ul>
漁 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 担い手の確保・育成 ..... (No. 7)</li> <li>○ つくり育てる漁業の振興 ..... (No. 8)</li> <li>○ 生産基盤の整備・維持管理 ..... (No. 9)</li> <li>○ 水産物のブランド化および販路拡大 ..... (No. 10)</li> </ul>
林 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 担い手の確保・育成 ..... (No. 11)</li> <li>○ 生産基盤の整備・維持管理 ..... (No. 12)</li> <li>○ 木材利用の促進 ..... (No. 13)</li> <li>○ 多様な森林づくり ..... (No. 14)</li> <li>○ 森林資源を生かした交流の促進 ..... (No. 15)</li> <li>○ 林産物の生産振興 ..... (No. 16)</li> </ul>
商 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 道の駅を核とした地域内経済循環の実現 ..... (No. 17)</li> <li>○ 商業の利便性向上・魅力化 ..... (No. 18)</li> </ul>
多様な働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域性を活かした仕事の創出 ..... (No. 21)</li> <li>○ 多様な働き方の推進・支援 ..... (No. 22)</li> </ul>

※ () 内は総合計画上の施策 No.

## (2) 課題

前述の「(1)地域の現状」を踏まえ当地域の課題を整理する。

強み	弱み
豊富な農林水産物資源を有する 豊かな自然環境と歴史・文化資源がある 維新の町「萩」として知名度が高い 観光客は増加傾向である（コロナ前） 山陰道の整備が進んでいる 行政支援が手厚い	経営者・従業員の高齢化が進んでいる 生産人口が地域外へ流出している 一次産業従事者が減少している 産業活力の源となる人材が不足している 公共交通機関の利便性が悪化している 地域製品の知名度が低い



### 地域の課題

当地域最大の課題は人口減少で、令和4(2022)年3月末では7,660人となっており、平成30(2018)年と比較すると、数にして904人、減少率は10.6%となっている。また、地域の高齢化率は54.0%と、山口県32.8%を大幅に上回っている。

過疎化に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響長期化、円安等を要因とした仕入れや燃料費等経費の上昇は地域産業に多大な影響を与えている。

萩市及び阿武町の総合戦略においても、地域産業の再生を施策の中核と位置付けており、デジタル化(DX化)の推進、産業人材の呼び込み・育成に注力することとしている。

大きく変化を続ける社会・経済情勢に的確に対応するとともに、多様化する価値観、新たな生活様式を踏まえた新商品・新サービスの開発に取り組む必要がある。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

これまでの現状と課題を踏まえ、以下のとおり小規模事業者に対する長期的な振興の在り方を設定する。

### (1) 長期的(10年)視点に基づく基本姿勢

人口減少・高齢化等による地域購買力の低下に加えて、経営者及び業務に携わる従業員の高齢化、新型コロナウイルス感染症の影響長期化、物価高騰による利益減少等々、地域小規模事業者を取り巻く経営環境はかつてない厳しい局面を迎えている。

近年の業種別の会員数推移を見ると、「小売業」の事業者数の減少が著しく、前述の過疎化に加えて、消費者の価値観の変化や購買行動の多様化、近郊大型店への消費流出等への対策が遅れたことが要因として考えられる。

また、地域外需要の取り込みが期待できる観光関連事業者(食品製造・飲食業・宿泊業・観光関連サービス業)も、コロナ禍による行動規制と旅行需要の変化等の理由から、売上等の回復にはいたっていない。

近年、コロナ対策関連の補助金や支援金、融資相談を優先的に対応してきたため小規模事業者の本質的な課題への掘り下げが不十分で、根本的な課題解決に結びついていない。また、小規模事業者の経営データの不足から実効性のある経営計画策定ができていなかったこと、補助金や支援金、融資等のための経営計画策定がゴールとなっていたことも要因である。

多様化する小規模事業者の支援ニーズに応えるためには、支援する立場にある商工会職員と支援を受ける立場にある小規模事業経営者との信頼関係の構築、経営課題解決に向けた取り組みに関する共通理解が重要となる。対話を通じた信頼関係により経営者自身の意識改革を促し、本質的な経営課題解決に向けたアクションへ導くことが支援者の役割となる。

国が推進する「DX化」、「事業承継」等を経営支援高度化の機会と捉え、デジタル機器等の導入支援による業務の効率化と生産性向上、対話を通じて経営者の自己変革力の会得、自走化に導く。

## (2)萩市及び阿武町総合戦略との整合性

萩市地域ビジョンでは、「産業活力があふれるまちづくり」の項目に『経済団体との連携』、第7次阿武町総合計画では、「方針4 商工業の振興 地元産業の経営支援・強化」の項目として『商工会の育成・機能強化』が示されている。

本計画の目標及び事業内容は、いずれも各行政の総合戦略等で掲げられた目標の実現に寄与する内容であり、連動性・整合性がある。

## (3)商工会の役割

商工会は、地域小規模事業者にとって最も身近な相談相手として、長年にわたり経営改善普及事業の実施を通じて信頼関係を構築してきた。

しかしながら、過疎化が急速に進む当地域においては、小規模事業者支援を通じた商工業の振興と地域の活性化を同軸で捉える必要があり、これまで以上に各自治体や関係機関、専門家等と連携して総合的な振興策を検討し、地域間競争に勝ち抜かなければならない。

我々商工会は、商工会法第三条に規定される通り、「その地区内における商工業の総合的な改善発達を図り、あわせて社会一般の福祉の増進に資する」ことを目的とする地域経済団体であり、商工会職員の責務は、経営支援を通じて地域小規模事業者の経営力を高めることである。

地域の総合的な振興・発展を念頭に、小規模事業者の抱える経営課題の解決をゴールとし、事業者との対話を通じて信頼関係を構築する中で事業計画の策定・実行サポートを行うとともに、多様化する支援ニーズに対応できるよう経営支援能力の向上と支援ノウハウの共有を図る。

また、近年多発している自然災害等は小規模事業者にとって大きな脅威である。

令和2年度に認定を受けた『事業継続力強化支援計画』に基づきBCP策定、事業継続力計画の取り組みを支援し、管内事業者の事業継続力を高めていく。

## (3) 経営発達支援事業の目標

### (1)地域への裨益目標

本事業では、過疎化・長引くコロナ禍で厳しい経営環境にある小規模事業者等に重点的支援を行い、地域の有力な農林水産物や北長門国定公園に指定されている景観等を活用した新たな商品・サービスの開発等を通じて交流人口の増加による新たな需要創出を図る。

地域中小・小規模事業者は、生活資材やサービス等の提供といった生活基盤の担い手であり、地域の経済活動を支えるとともに、雇用の創出、にぎわい創出を支える重要な役割を果たしている。

小規模事業者の持続的発展を図るため、経営資源を補完するDX化と各種データの蓄積・活用によりPDCAサイクル確立を促し、売上・収益性向上と自走化を支援し、地域活性化に貢献する。

### (2)小規模事業者を想定した目標

〔目標1〕管内小規模事業者の経営に資する情報の収集及び提供

〔目標2〕多様な課題解決ツールの活用及びDX化対応による自走化の推進

〔目標3〕地域小規模事業者の収益力強化と新陳代謝の促進

〔目標4〕商品・サービス等の高付加価値化による需要創出

〔目標5〕プレイスブランディングの推進による地域活力の維持・再生

## 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5年4月1日～令和10年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

このたびの経営発達支援計画では、当地域の現状、地域小規模事業者の現状及び課題、経営力再構築伴走支援モデルで示された伴走支援の在り方を踏まえ5つの目標を設定する。

小規模事業者自身との対話を通じて信頼関係を構築し、課題設定をスタート、課題解決をゴールと定め、事業者自身が本質的な経営課題を認識し、計画性をもって自ら行動することで課題解決に取り組めるよう以下の方針を定める。

### 〔目標1〕管内小規模事業者の経営に資する情報の収集及び提供

過疎化により地域購買力が低下する状況下で小規模事業者が事業を継続するためには、地域経済・社会変化を的確に捉え、限られた経営資源を有効に活用することが重要である。

管内小規模事業者の業種・業態を勘案して、「必要な情報を必要な時に提供」できる体制を整備するとともに、事業者自身が経営データを蓄積する仕組みを構築するため、経営状況に応じたデジタル化について提案する。

### 〔目標2〕多様な課題解決ツールの活用及びDX化対応による自走化の推進

近年、行政サービスや補助金等の各種申請手続きも電子化が進んでおり、DX（デジタル化）への対応が遅れている小規模事業者に対しては、業種業態に応じた身近な活用事例等を紹介し、デジタル化対応についての意識醸成を図るとともに、限られた経営資源を有効に活用した生産性向上や、SNS活用による集客、事務作業等の軽減、働き方改革への取り組みを促し、PDCAサイクルを確立させる支援を行うことで自走化に繋げる。

### 〔目標3〕地域小規模事業者の収益力強化と新陳代謝の促進

伴走型支援を通じて小規模事業者の現状、強み等を分析し、経営課題を把握したうえで、需要を見据えた計画策定の支援を行うとともに、定期的な訪問により取り組まれた内容を確認しながら、効果の検証を行い、収益力強化を図る。

また、経営者や従業員の高齢化、後継者不足に直面する事業者を対象に、国・県の重点施策でもある事業承継支援策を活用し、専門家派遣やマッチング支援による、円滑な事業承継を促進し、地域小規模事業者等の新陳代謝を図る。

### 〔目標4〕商品・サービス等の高付加価値化による需要創出

食品製造業、宿泊業や飲食業、サービス業といった観光関連事業者の取り扱う商品・サービスの付加価値向上を図るため、農商工連携等による地域資源を活用した付加価値の高い新商品・新サービスの創出、6次産業化支援による新たなビジネスモデルの構築、DX化による経営力の向上を推進し、新たな需要創出を図る。

### 〔目標5〕プレイスブランディングの推進による地域活力の維持・再生

過疎化により地域購買力が低下している当地域において、地域の魅力づくり・魅力発信による観光客数の増加によるビジネスチャンスの創出を図るため、当地域にある観光資源を中心に、商業施設や観光施設、観光関連事業者の情報を整理し、行政及び各関係機関と連携してプレイスブランディングに取り組むとともに、農商工連携や6次産業化支援の充実により市場ニーズに対応する新商品・新サービスの開発に取り組み、地域活力の維持・再生に寄与する。

### (3) 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

##### 【目標1：管内小規模事業者の経営に資する情報の収集及び提供】

##### (1) 現状と課題

地域小規模事業者の景況感を把握するため、「中小企業景況調査（四半期毎）」を実施し、職員が集計・分析した結果を会報等で周知してきたが、対象事業者数も少ないため、経営に活用するデータとしては不十分であった。

また、新型コロナウイルス感染症の影響が拡大したことで、緊急事態宣言や蔓延防止特別措置等の対策、また、自主的な営業自粛等により、イレギュラーな数値になることも多い。

調査結果の集計は職員が行っているが、地域動向や経済動向と紐づけされたデータではないため、本データを経営支援に活用するには至っていない。

地域の小規模事業者が活用できるデータ、商工会職員が経営支援に必要なデータを収集するためには、新たな調査手法が必要となり、商工会独自の「小規模事業者景況調査（新設）」及び記帳機械化事業者の売上高、経常利益等の財務分析結果から得られるデータと金融機関等が月次で発表する経済動向調査等（例：やまぐち経済月報）、RESAS等ビッグデータとの紐づけにより、4半期毎を基準に小規模事業者の意思決定に必要なデータ提供が求められる。

##### (2) 目標

項目 \ 年	現行 2022年	令和5年度 2023年	令和6年度 2024年	令和7年度 2025年	令和8年度 2026年	令和9年度 2027年
① 小規模事業者 景況調査回数	1回	4回	4回	4回	4回	4回
② 小規模事業者 経営実態調査 回数	1回	4回	4回	4回	4回	4回
① 小規模事業者 景況調査 公表回数	1回	4回	4回	4回	4回	4回
② 小規模事業者 経営実態調査 公表回数	1回	4回	4回	4回	4回	4回

※2022年度は9月末数値

##### (3) 事業内容

##### ① 小規模事業者景況調査（新設）

業種・業態・事業者の規模、地域性を配慮した上で、調査項目及び調査対象事業者を選出し、活用を予定する地域の人口等の基本情報、地域内及び同一商圏内のイベント等情報、モバイル空間統計による観光客等の流れ、やまぐち経済月報や日本政策金融公庫の中小企業景況調査、RESAS・V-RESAS等から得られるデータと合わせて分析を行い、各事業者で経営判断に使えるよう情報を加工し提供する。

対 象 事 業 者	小規模事業者 30 事業者 各地区（田万川・須佐・阿武）10 事業者程度
調 査 項 目	月次の景況感（売上・利益・客数・客単価等） 人口・天気・周辺地域のイベント情報等 山口県内の業種別経済動向 RESAS・V-RESASによる人流等
調 査 手 法	景況は4半期毎に商工会職員がヒアリングを実施。 山口経済月報・中小企業景況調査・RESAS等からのデータ収集
分 析 手 法	経営指導員が中心になり集計・分析を行う

## ②小規模事業者経営実態調査（新設）

管内小規模事業者の経営状況を把握するため、当会で記帳機械による指導を行っている事業者及び決算申告指導を行う事業者を対象にデータを収集する。

収集したデータは、業種別・規模別に分析を行い、売上・仕入・利益・経費等の数値についてはヒアリングを実施し、要因と結果を意識したデータ分析を行う。

対 象 事 業 者	管内小規模事業者 30 事業者 業種別内訳：建設 5・製造 5・小売 10・飲食 5・サービス業 5
調 査 項 目	基本項目：売上・仕入（製造原価）・販管費・利益 追加項目：人件費・設備投資・資金繰り等
調 査 手 法	記帳指導担当者が経理情報を入力し、経営指導員が内容について確認 人件費・設備投資・資金繰り等は経営指導員がヒアリング
分 析 手 法	経営指導員が中心になり集計・分析を行う

## (4)成果の活用

調査分析内容はホームページや会報への掲載、また、現在取り組んでいる公式LINEアカウントを通じ管内事業者等に広く周知するとともに、小規模事業者の経営状況分析、事業計画策定支援並びにフォローアップを行う際の基礎資料とする。

また、調査で得られたデータは、地域産業の動向を反映したものであるため、萩市及び阿武町とも情報を共有し、今後の地域産業戦略の基礎データとして情報の共有・蓄積を行う。

## 4. 需要動向調査に関すること

### 【目標 1：管内小規模事業者の経営に資する情報の収集及び提供】

#### (1)現状と課題

当会では、事業所個別の需要動向の把握を目的に、展示商談会や観光物産イベント等でお客から得られた情報、バイヤーからのアドバイスについて各事業者に情報提供を行ってきたが、コロナ禍において商談会・観光物産イベントの中止等の影響を受け、満足できる情報提供が出来ていない。

展示商談会や観光物産イベントはデジタル化によるオンライン対応等、開催方法の見直しが続いており、これまでの販路開拓手法では新規顧客開拓は難しくなっている。

今後、地域小規模事業者が新たな生活様式に対応した商品・サービス開発、ビジネスモデルの構築を図るためには、デジタル化により事業者自身が経営情報を蓄積することが重要である。

事業計画の立案等PDCAサイクルを回すためには、DX化への取り組みにより経営情報の蓄積が

前提となることを念頭に、事業者の業種・業態・規模等に応じて必要なデータは何かを精査し、事業者自身が経営情報をデータ化すること、需要動向調査等で提供したデータとの連動性を意識させることが重要となる。

## (2)目標

項目 \ 年	現行 2022年	令和5年度 2023年	令和6年度 2024年	令和7年度 2025年	令和8年度 2026年	令和9年度 2027年
① 道の駅利用者 アンケート調査 対象事業者数	一者	6者	10者	15者	20者	20者
② 消費トレンド 調査 対象事業者数	一者	6者	10者	15者	20者	20者
① 道の駅利用者 アンケート調査 回数	一回	4回	4回	4回	4回	4回
② 消費トレンド 調査回数	一回	1回	1回	1回	1回	1回
① 道の駅利用者 アンケート調査 報告回数	一回	4回	4回	4回	4回	4回
② 消費トレンド 調査報告回数	一回	1回	1回	1回	1回	1回

※2022年度は9月末数値

## (3)事業内容

### ①道の駅利用者アンケート調査（新設）

道の駅ゆとりパークたまがわ及び道の駅阿武町の利用者（購入者）を対象に、新たな生活様式に対応した新商品・新サービスの開発及び消費者ニーズの把握を目的とした需要・意識調査を行う。

地域購買力が低下する中、小規模事業者が事業を継続するためには近郊からの観光客需要を取り込むことが重要であるため、買い物動向等を中心とした調査を行い、事業者への情報提供を行う。

事業実施にあたっては、道の駅ゆとりパークたまがわ及び道の駅阿武町担当者への協力も求め、相互の連携により情報の共有と、地元取引先への情報提供も期待する。

新型コロナウイルス感染症の収束が確認された場合は、希望する小規模事業者の商品を道の駅等で試食アンケート等を行い、消費者ニーズに合致した商品改良に繋げる。

調査対象	道の駅ゆとりパークたまがわ及び道の駅阿武町で、地域小規模事業者等が製造・販売する地域特産品等を購入されたお客様が対象
調査項目	基本情報：居住地・年齢・性別・世帯状況・来訪目的 買物情報：種類・数量・購入目的等
調査手法	繁忙期である5月・8月・10月、閑散期となる2月の計4回、道の駅で商品を購入された方へのヒアリング調査を実施
分析手法	経営指導員が購入者の特性等を分析

## ②消費トレンド調査（新設）

管内小規模事業者等が製造または提供する商品・サービスの市場性、消費者のトレンドと商品のマッチ度について確認するため、希望する小規模事業者の新商品等を定期的にバイヤー等に評価してもらい、評価内容について事業者に還元し、今後の商品開発や改良、製造計画・販売計画の策定を支援する。

対象事業者	管内食品製造事業者
調査項目	感応評価：味覚・嗅覚・視覚・聴覚・触覚 追加項目：内容量・価格・パッケージ・賞味期限・添加物等
調査手法	消費者モニター・バイヤー等による上記項目の判定
分析手法	経営指導員が中心になり集計・分析を行う

## (4)成果の活用

### ①道の駅利用者アンケート調査

分析結果は、該当事業者及び類似商品等取扱事業者に提供し、今後の新商品・新サービス開発を行う際の基礎資料として活用を促す。

### ②消費トレンド調査

分析結果は、該当事業者に提供し、指摘事項に基づき商品等の改良を行うとともに、今後の新商品・新サービス開発を行う際の基礎資料として活用を促す。

## 5. 経営状況の分析に関すること

【目標1：管内小規模事業者の経営に資する情報の収集及び提供】

【目標2：多様な課題解決ツールの活用及びDX化対応による自走化の推進】

### (1)現状と課題

当会では、決算・申告指導の対象者及び補助金申請・融資相談について支援した事業者、各種セミナー、個別相談会等へ参加した事業者を対象に決算書をベースとした経営分析を行ってきたが、決算書等財務諸表から得られる経営分析は、あくまで一定期間の経営の結果であり、その数値の要因分析にいたっていないのが現状である。

また、経営分析を行うにあたり必要なデータを小規模事業者が蓄積していない点も課題である。

過疎化が進む地域ほどデジタル化の恩恵はあり、計画策定、適切なフォローアップを実現するためにはIT機器等の導入・経営管理ソフトの導入による経営データの蓄積が重要となる。

### (2)目標

年 項目	現行 2022年	令和5年度 2023年	令和6年度 2024年	令和7年度 2025年	令和8年度 2026年	令和9年度 2027年
個別相談開催数	1回	4回	6回	6回	6回	6回
経営分析事業者数	12者	45者	60者	60者	60者	60者

※2022年度は9月末数値

### (3)事業内容

このたびの経営状況の分析で最も重要な点は、対象事業経営者との対話を重ねて分析結果と要因について相互理解し、経営者自身が本質的な経営課題を認識することである。

まずは、小規模事業者自身の「データに基づく経営を実践するための仕組みづくり」を提案するため、巡回・窓口相談時に事業者のデジタル機器・経営管理ソフト等導入状況について確認するとともに、売上低下や利益率の悪化が確認された小規模事業者、新商品開発や販路開拓等に取り組もうとする小規模事業者に経営分析・個別相談会等への参加を提案する。

分析にあたり、対象事業者の業種や業態に応じて、ローカルベンチマーク、経営デザインシート等を使い分ける。事業計画の策定に繋げる経営分析を行うためには、現状での「結果と要因」を経営者自身が納得する必要がある。対話を繰り返し事業者自身の気づきを導くとともに、一般的な財務分析に加え、SWOT分析等非財務分析により事業計画の策定に繋げるとともに、経営管理システムの導入等、DX化等によるデータの蓄積ができる仕組みづくりを提案する。

対象事業者	補助金等申請予定事業者・融資等申込事業者 記帳機械化事業者で経営力強化を図ろうとする事業者 経営相談会等対象事業者	
選定・募集方法	窓口相談、巡回相談時に案内 ダイレクトメール、会報掲載、ホームページ、市・町の広報紙掲載	
経営分析項目	定量分析	収益性・安全性・成長性・生産性
	定性分析	SWOT分析により対象事業者の強み・弱み・機会・脅威を整理

### (4)成果の活用

顕在化した経営課題は相互に関連性があることが多く、経営者または担当者と対話しながら共通認識を図り、課題の分類及び優先度、重要度といった視点で整理し、課題解決に向けた事業計画策定支援のベースとする。

また、分析結果はShokoBiz（経営支援システム）で管理し、職員間で共有することで商工会職員の支援能力向上を図るとともに、職員の異動があった場合でも継続した支援を行う。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

**【目標2：多様な課題解決ツールの活用及びDX化対応による自走化の推進】**

**【目標3：地域小規模事業者の収益力強化】**

### (1)現状と課題

新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者を対象とした補助金及び支援金に係る事業が実施されており、当会においても補助金及び支援金申請やコロナ対策等融資の相談が増えているものの、目標の設定されない簡易な事業計画策定支援で終わっているのが実情である。

今後、地域の中核を担う小規模事業者を支援・育成するためには、DXへの取り組み、事業承継による地域小規模事業者の新陳代謝を図る必要があるが、コロナ禍以降は補助金及び支援金、融資等がゴールとなってしまい、経営課題の解決まで支援できていない。

### (2)支援に対する考え方

地域経済動向調査及び需要動向調査の結果及び経営状況の分析結果を踏まえ、需要を見据えた事業計画を策定するためには、限られた経営資源を何に使うかといった点を整理することが重要で、対話を重ねて信頼関係を醸成し、小規模事業経営者の自己変革力の習得に繋げることが求められている。

### (3)目標

年 項目	現行 2022年	令和5年度 2023年	令和6年度 2024年	令和7年度 2025年	令和8年度 2026年	令和9年度 2027年
① D X 化 支 援 セミナー開催数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
② 事業承継支援 セミナー開催数	0回	1回	1回	1回	1回	1回
③ 専門家派遣回数	5回	30回	30回	33回	36回	39回
事業計画策定 事業者数	15者	30者	30者	33者	36者	39者

※2022年度は9月末数値

### (4)事業内容

事業計画の立案がスタート、経営課題の解決がゴールと位置づけ、当地域の小規模事業者の共通課題と位置付けられるDX化（合理化・効率化及び生産性向上）及び事業承継問題の解決に向けた支援を重点実施する。

DXを行うメリットは、働き方改革の実現・人材不足の解消、業務効率化、新規事業や新サービスのスムーズな開発であり、過疎化の影響が大きい地域にこそ恩恵がある。

事業承継問題は、高齢化の顕著な当地域の産業維持を図る上で、早急に取り組む必要がある。

策定した小規模事業者の事業計画は、経営支援システム（ShokoBiz）にてデータ化し、職員で共有して進捗管理を行う。

#### ①DX化支援セミナー

DX化に関する基礎知識の習得を目的にDX化支援セミナーを開催する。

本セミナーは、小規模事業者のDX化に関する取組事例を中心としたセミナーとすることで、意識の醸成を図ることを目的とし、セミナー受講者の中からDX化重点支援事業者を選定し、専門家派遣等を行うことで事業者のDX化を支援する。

対 象 者	DX化に向けた取り組みを検討している小規模事業者	
選定・募集方法	窓口相談、巡回相談時に案内 ダイレクトメール、会報掲載、ホームページ、市・町の広報紙掲載	
開 催 回 数	年2回（上期1回・下期1回）	
セミナー内容	上期	DX化の取り組み事例を中心にDX化の基礎的知識を習得
	下期	経理業務の効率化を目的としたオンライン会計システムの導入支援 エアレジ・ハンディスキャナー等IT機器導入及び口座連携、労務、仕入・売上管理の知識を習得

## ②事業承継セミナー

後継者不在の事業者を対象に、事業承継に関する基礎知識の習得を目的にセミナーを開催する。

対 象 者	廃業・事業縮小を検討する事業者
選定・募集方法	窓口相談、巡回相談時に案内 ダイレクトメール、会報掲載、ホームページ、市・町の広報紙掲載
開 催 回 数	年1回
セミナー内容	事業承継の方法である、親族内承継、従業員等他者への承継、M&A（事業売却等）のメリット・デメリットに関する基礎知識を習得

## ③専門家派遣

基礎的な経営相談等は当会の経営指導員が定期的な窓口相談・巡回指導により対応するが、窓口相談・巡回指導により経営課題が明白な事業者、経営分析等を行い継続した支援が必要な事業者、経営計画の策定または計画実行段階で、専門的な支援が必要とされる事業者を対象に専門家派遣を行う。

小規模事業者の経営課題は多様化・複雑化しており、短期的な解決が図れるケースはごく僅かであるため、支援する側も中長期的な視点に基づく段階的な支援が必要となる。

計画策定を検討する事業者の実情に応じた専門家を選定し派遣するとともに、当地域の中核となる事業者の育成を目指す。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

【目標2：多様な課題解決ツールの活用及びDX化対応による自走化の推進】

【目標3：地域小規模事業者の収益力強化】

【目標4：商品・サービス等の高付加価値化による需要創出】

### (1)現状と課題

補助金及び支援金、融資等を目的とした簡易な事業計画では、明確な目標が示されていないため、計画実行段階で計画の変更や見直しをするケースが多い。

また、事業計画策定後の実施支援は担当する経営指導員が個別に対応するケースがほとんどで、検証する仕組みがないため、事業者のPDCAサイクルの確立、自走化に結び付いていないのが実情である。

小規模事業者の自走化を推進するためには、策定した計画に応じた定期的な訪問等により、計画と実施後の差異について検証し、計画で掲げた目標値との差異分析が必要となる。

職員全体の支援スキルを向上させ、計画と実績の差異が生じた原因について検証を行い、計画の修正について提案が求められている。

### (2)支援に対する考え方

小規模事業経営者は、経営に関するほぼ全ての活動を行っており、計画に沿って行動していても時間的、距離的制約から自身で検証までを行うことは難しい状況である。

事業計画で立てた目標を達成するためには、計画と実績の差異が生じた原因を把握し、計画の見直しができるかできないかが収益力向上を図る上で欠かせない。

事業者の状況を的確に把握し、必要に応じて専門家派遣等を実施することで、目標達成まで導くとともに、支援データの蓄積により経営支援の品質向上に努める。

### (3)目標

項目 \ 年	現行 2022年	令和5年度 2023年	令和6年度 2024年	令和7年度 2025年	令和8年度 2026年	令和9年度 2027年
フォローアップ 対象事業者数	20者	60者	60者	60者	60者	60者
頻度(延べ回数)	84回	240回	240回	240回	240回	240回
売上増加 事業者数	－者	21者	24者	27者	30者	33者
利益率3%以上 増加事業者数	－者	6者	12者	15者	16者	18者

※2022年度は9月末数値

### (4)事業内容

フォローアップ対象事業者には、複数職員が4半期毎に巡回訪問しヒアリングを行うとともに店舗・工場等の様子を調査する。

また、月次で試算表の提出を受け、財務面から取り組みの成果を検証し、定性的・定量的な分析により計画と実績の差異を把握する。

計画と実績に差異が生じている事業者に関しては改めて要因分析を行い、計画の妥当性、実行段階での行動不備等について確認し、計画の修正を図る。

フォローアップを行うにあたり、専門的な見地が必要な場合は専門家派遣、専門支援機関と連携して計画の見直しや実行方法の見直し等により計画の着実な実行を支援する。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

【目標2：多様な課題解決ツールの活用及びDX化対応による自走化の推進】

【目標3：地域小規模事業者の収益力強化】

【目標4：商品・サービス等の高付加価値化による需要創出】

### (1)現状と課題

当会では、首都圏で例年実施してきた「菰観光物産展」をはじめ、県内外で開催される商談会や物産展等への出展支援を行ってきたが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、これまで活用してきた商談会や物産展等が中止される事態となった。

また、商談会等の開催方法がオンライン化し、デジタル化への対応が遅れている小規模事業者は商談の機会を失う事態となっている。

小規模事業者の多くは営業関係の人材が不足していることから、商談会に参加したものの成果に結びつかない場合も多く、商談会参加によりバイヤー等から得られた商品改良のヒントも活用できていないケースがほとんどである。

デジタル化を推進することで、オンライン商談会等にも積極的に参加するとともに、Instagram や Facebook 等 SNS 等を活用した新たな情報発信、多様化する需要への対応が急務である。

### (2)支援に対する考え方

コロナ禍の経験から、商工会自身もDX化への取り組みが求められている。

商工会職員がDX化に関する基礎知識を習得するとともに、商工会の経営支援システム自体の見直しを行い、経営支援内容のデータ化及びデータの共有を推進することで、相談事業者の業種・業態等に応じて適切なDX化支援を行う。

また、多様化する消費者ニーズの把握、取り扱う商品・サービスの情報発信強化のため、SNS 等の

活用を推進する。

物産展及び商談会等への参加により、市場ニーズに合致した商品・サービスの開発、また安定取引に向けた供給能力の強化、情報発信力を高めることで新たな需要開拓を支援する。

(3)目標

①-1 商談会

年 項目	現行 2022年	令和5年度 2023年	令和6年度 2024年	令和7年度 2025年	令和8年度 2026年	令和9年度 2027年
山ログットと産品展示会	一者 一件	5者 2件	5者 2件	6者 3件	6者 3件	6者 3件
Food EXPO Kyushu	一者 一件	3者 1件	3者 1件	4者 2件	4者 2件	4者 2件
山口県しんきん合同 ビジネスフェア	一者 一件	5者 3件	5者 3件	7者 4件	8者 5件	8者 5件
ビジネスドラフト やまぐち	一者 一件	5者 3件	5者 3件	5者 3件	7者 5件	7者 5件
利益率3%以上 増加事業者数	一者	3者	4者	5者	7者	10者

※上段：支援事業者数 下段：成約件数

①-2 物産展（展示即売）

年 項目	現行 2022年	令和5年度 2023年	令和6年度 2024年	令和7年度 2025年	令和8年度 2026年	令和9年度 2027年
萩観光物産展	一者	4者	4者	6者	6者	8者
萩ふるさとまつり	2者	6者	6者	8者	8者	10者
山口ぶちうま！ 物産展	2者	3者	3者	5者	5者	7者
利益率3%以上 増加事業者数	一者	5者	5者	7者	7者	10者

※2022年度は9月末数値

②管内道の駅等における販路開拓支援

年 項目	現行 2022年	令和5年度 2023年	令和6年度 2024年	令和7年度 2025年	令和8年度 2026年	令和9年度 2027年
支援事業者数	2者	10者	10者	12者	12者	15者
利益率3%以上 増加事業者数	一者	5者	5者	6者	6者	8者

※2022年度は9月末数値

### ③商品開発・販路拡大に関する個別相談会

年 項目	現行 2022年	令和5年度 2023年	令和6年度 2024年	令和7年度 2025年	令和8年度 2026年	令和9年度 2027年
個別相談開催数	1回	2回	2回	2回	2回	2回
支援事業者数	2者	10者	10者	12者	12者	15者
利益率3%以上 増加事業者数	1者	5者	5者	6者	6者	8者

※2022年度は9月末数値

### (4)事業内容

#### ①展示会・商談会等出展支援（オンライン含む）

販路開拓を目的とした展示会・商談会等への出展支援を行う。

これまでは首都圏をマーケットとした商談が中心となっていたが、コロナ禍を受け商談会も多様化しており、DX化が進む中、今後は新たな方法による商談会の開催も見込まれる。

小規模事業者の取り扱う商品・サービスの特性と地域性及びバイヤーのニーズへのマッチングを意識した支援を行う。

商談会に関してはオンライン化も進んでおり、デジタル化への対応が遅れている事業者に関しては当会のPC等情報機器を利用してオンライン商談にも対応する。

商談会等で得られた情報はデータ化し、既存商品の見直し、新たな商品開発等の基礎データとする。

〔商談会・物産展等の概要〕

商談会・物産展等名称	開催概要	来場者数	出展者数	支援内容
山口グットと産品展示会	新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、やまぐち6次産業化・農商工連携サポートセンターが新たに開設したオンライン商談会システム	非公表	非公表	商談用資料作成 FCPシート作成
Food EXPO Kyushu	隣接する福岡県で実施され、九州・山口地域の食品関係企業・団体等 地場食品関連産業の販路開拓を目的とした商談会	4,300人	200者	商談用資料作成 FCPシート作成 ブース運営補助
山口県しんきん合同 ビジネスフェア	山口県 3 信用金庫主催による商談会を中心としたビジネスフェアで、バイヤーとの個別マッチング、FCPシートの作成支援等、商談に係るあらゆるサービスが利用可能	4,000人	150者	商談用資料作成 FCPシート作成 ブース運営補助
ビジネスドラフト やまぐち	山口県内 14 商工会議所並びに 20 商工会が連携し運営するオンライン ビジネスマッチングサービスで、通年で ビジネスマッチングサービスを提供	非公表	非公表	申込支援 商談シート作成
萩観光物産展	東京都世田谷松陰神社境内で実施する、萩地域の特産品の商品PRを 目的とした展示販売会で、萩阿武商 工会及び萩・阿西商工会、萩商工 会議所の3団体共同の観光物産展	5万人	約15者	会場設営 ブース設営 販売補助
萩ふるさとまつり	萩市を代表する産業イベントで、中央公園を中心に萩市民館周辺・田町商店街にて萩の優れた産業や特産品等を展示・販売	9万人	約100者	会場設営 ブース設営 販売補助
山口ぶちうま！ 物産展	山口県商工会連合会主催で、広島県商工会連合会が運営する「ひろしま夢ぶらざ」にて、山口県商工会地域の特産品等を展示販売	1万人	50者	会場設営 ブース設営 販売補助

## ②管内道の駅における販路開拓支援

当地域には、地域特産品の販売拠点として、阿武地区に「道の駅阿武町」、田万川地区に「道の駅ゆとりパークたまがわ」、須佐地区に「いかマルシェ」がある。

各道の駅等でも地元小規模事業者の商品を積極的に販売しているが、お客様の販売動向をフィードバックするには至っていない。各道の駅と連携して、商品の販売動向やご来店されるお客様のニーズについて調査し、取引先小規模事業者へのフィードバックを行い、商品力が認められる商品は各道の駅等で継続して販売する。

## ③商品開発・販路拡大に関する個別相談会

小規模な食品製造業の多くは、競合他社との差別化等を目的に地域の農林水産物を原材料とするケースが一般的であるが、一次産業従事者の高齢化・廃業等により生産量は減少しており、原材料の安定供給が課題となっている。

当会では、小規模な食品製造業の商品力向上を目的に、商品開発や販路開拓支援の実績を有する首都圏バイヤーや食品表示に関する専門家を定期的に招聘し、既存商品の改良や新商品開発に関するアドバイス等を行っている。

商品力向上に向けた個別相談会を継続して実施することで、小規模事業者の商品開発力を高め、魅力ある商品づくりを支援する。

個別相談会で得られた情報は、当地域の農商工連携、また、6次産業化の推進にも活用できるもので、一次産品の付加価値の増加、農水業者の売上・利益の向上も期待でき、衰退が懸念される一次産業の活性化へも寄与する。

## 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

【目標1：管内小規模事業者の経営に資する情報の収集及び提供】

【目標2：多様な課題解決ツールの活用及びDX化対応による自走化の推進】

【目標3：地域小規模事業者の収益力強化】

【目標4：商品・サービス等の高付加価値化による需要創出】

【目標5：プレイスブランディングの推進による地域活力の維持・再生】

### (1)現状と課題

山口県下商工会で統一された「経営発達支援計画事業評価表」に基づき、定量的評価として、前年度実績・本年度目標件数・本年度実績件数・目標達成率、定性的評価として、重要取組事項・結果と要因分析・改善策にまとめ、理事会にて報告し、事業方針の見直しや、次年度事業計画に反映するとともに、次年度総代会資料に掲載し会員へ周知を図っている。

評価・見直し結果が年1回商工会内部評価のみのため、今後は萩市及び阿武町、中小企業診断士等の外部有識者も評価者に加え、PDCAサイクルを適切に回す仕組みの構築が必要である。

### (2)事業内容

#### ①事業評価項目

現在活用している「経営発達支援計画事業評価表」は、その後の制度改正に対応できていない箇所があるため、法定経営指導員及び外部有識者が中心となって、新たに事業評価表を作成し、本計画で掲げた目標について項目ごとに定量的・定性的評価を行う。

#### ②事務局内部評価

毎月初日に開催する職員業務連絡会議にて、事業の実施状況、実施上の問題点、実施方法等の見直しについて検討する。

### ③理事会への報告・評価による見直し

上期・下期の理事会開催時に事業の実施状況等について報告し、進捗が遅れている事業は見直し等を協議する。

### ④経営発達支援事業評価者会議による評価

法定経営指導員が中心となり、外部有識者として中小企業診断士、萩市及び阿武町担当者を加えた「経営発達支援事業評価者会議」を組織し、上期・下期に評価者会議を開催し、事業の実施状況・成果確認・見直しの検討を行う。

### ⑤事業評価の活用

「経営発達支援事業評価者会議」の評価結果は、総代会資料等により会員及び各関係機関と共有し、翌期の事業計画に反映させ、総代会での承認を得る。

### ⑥事業評価の開示

事業評価内容は、総代会資料、ホームページ等を通じて公表する。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

【目標 1：管内小規模事業者の経営に資する情報の収集及び提供】

【目標 2：多様な課題解決ツールの活用及びDX化対応による自走化の推進】

【目標 3：地域小規模事業者の収益力強化】

【目標 4：商品・サービス等の高付加価値化による需要創出】

【目標 5：プレイスブランディングの推進による地域活力の維持・再生】

### (1)現状と課題

当商工会では、職員の支援能力向上を目的に、中小企業大学校主催の支援機関職員向け研修、山口県、山口県商工会連合会が開催する、経営支援能力強化研修、職制別研修に職員を派遣している。

商工会内部でも、各種研修に職員を参加させ、知識の習得や支援手法について学ぶ機会を設けており、毎月開催する業務連絡会議での報告等により情報共有に努めているが、近年、商工会では団塊の世代が定年を迎えたことで、経験年数の浅い職員が増加し、経営支援ノウハウの継承、支援能力の向上が課題となっている。

また、ベテラン職員も通常業務に追われ、内部での人材育成には限界を感じている。

### (2)事業内容

#### ①中小企業大学校支援機関向け研修への参加

定期的に中小企業大学校支援機関職員向け専門支援研修に商工会職員を派遣し、小規模事業者支援に関する知識の習得を図り、研修内容を職員間で共有し、職員全体の支援能力強化を図る。

#### ②山口県が実施する研修への参加

山口県が実施する経営指導員等パワーアップセミナー等に商工会職員を派遣し、山口県重点事業に関する知識の習得を図るとともに、参加者間の人的ネットワークの構築を図る。

#### ③山口県商工会連合会が実施する研修への参加

山口県商工会連合会が実施する、管理職研修、職制別（経営指導員・補助員・記帳専任職員）研修、経営支援能力強化研修、経営課題別研修等に商工会職員を派遣し、職制・経験年数等に応じて必要とされる能力強化に努めるとともに、商工会間での情報共有体制を構築する。

#### ④近隣支援機関との合同勉強会の開催

半期に1回のペースで、近隣商工会・商工会議所の全職員を対象にした勉強会を開催し、経営発達支援計画の目的や伴走型支援の在り方について認識を共有するとともに、各商工会等の取り組み状況、取り組む上での課題等について意見交換を行い、職員全体の支援能力向上に努める。

共通課題がある場合は、中小企業基盤整備機構中国本部の中小企業アドバイザー等を招請し、DX化支援に必要な知識、経営支援ツールの活用方法等について勉強会を開催し、職員全体の支援能力底上げを図る。

#### ⑤支援ノウハウの共有・データ化

上記の研修会等に参加した職員が得た知識を内部で共有するため、職員業務連絡会議での報告、重要度が高い研修テキスト等はPDF等でデジタルデータ化し、支援の際に活用する。

経営発達支援事業は経営指導員が中心となって実施するが、令和4年度に新たに導入された経営支援システム（ShokoBiz）にて管理し、全職員が個別の支援状況を共有できるようにする。

(別表2)

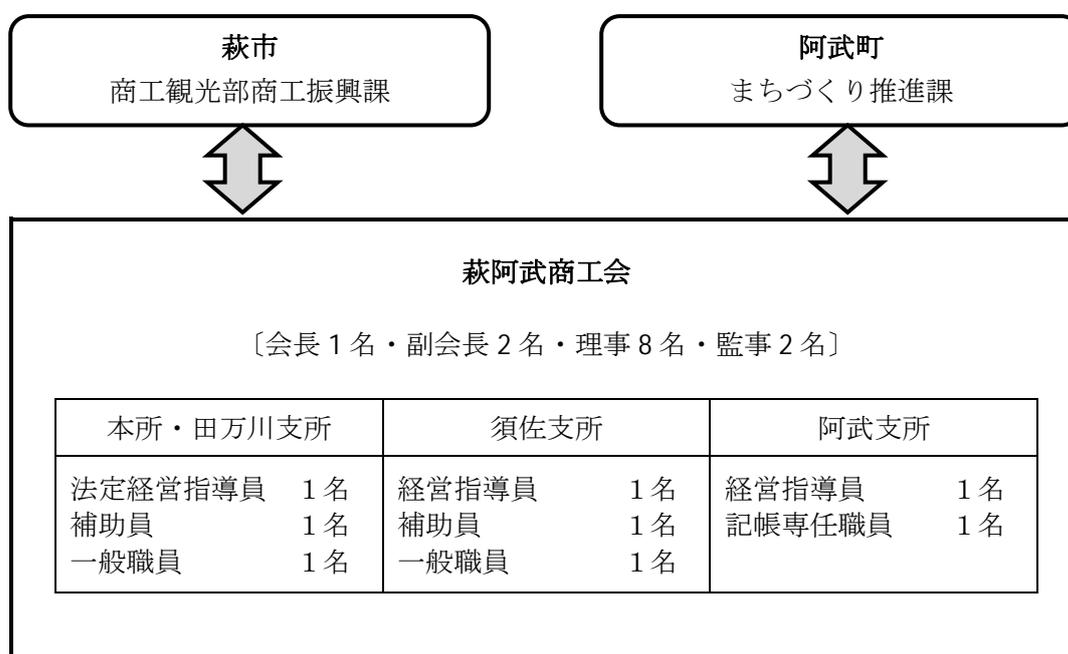
経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和4年10月現在)

(1) 実施体制 (商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制/関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制/商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制/経営指導員の関与体制 等)

【実施体制】



当会は、萩市及び阿武町2行政区域に位置しており、各行政と共同で事業を実施する場合は、法定経営指導員が各行政担当者と協議・検討して円滑な事業実施に努める。

(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) 法定経営指導員の氏名、連絡先

氏名：田中 清史

連絡先：萩阿武商工会 TEL：08387-2-0213

(2) 法定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に係り担当職員に対して指導及び助言を適時行い、毎月実施する職員業務連絡会議において、目標達成に向けた進捗管理を行い、手法の見直し等について助言する。

また、事業の評価・見直しをする際に必要な情報の提供を行い、円滑な事業実施に努める。

### (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

萩阿武商工会（本所）

〒759-3112 山口県萩市大字下田万 1194 番地 1

TEL : 08387-2-0213 FAX: 08387-2-1568

MAIL : hagi-abu-honsho@yamaguchi-shokokai.or.jp

#### (2) 関係市町

萩市 商工観光部 商工振興課

〒758-8555 山口県萩市大字江向 510 番地

TEL : 0838-25-3108 FAX : 0838-25-3420

E-mail : 4135@city.hagi.lg.jp

阿武町 まちづくり推進課

〒759-3622 山口県阿武郡阿武町大字奈古 2636 番地

TEL : 08388-2-3111 FAX : 08388-2-2090

E-mail : machi-sui04@town.abu.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5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
必要な資金の額	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
1.地域の経済動向調査	0	0	0	0	0
2.需要動向調査	100	100	100	100	100
3.経営状況の分析	200	200	200	200	200
4.事業計画策定支援	300	300	300	300	300
5.事業計画策定後の実行支援	300	300	300	300	300
6.新たな需要開拓に寄与する事業	300	300	300	300	300
7.事業の評価・見直し	0	0	0	0	0
8.経営指導員の資質向上	0	0	0	0	0

(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、国・県・市・町補助金収入、委託料収入、自主財源、受益者負担等

(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	
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	